PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESTUDIO SOBRE LA INFLUENCIA DE LOS ESTILOS DIRECTIVOS DE LOS JEFES EN LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS Y EL CLIMA LABORAL, Y PROPUESTA DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL DE LA EMPRESA IMPORTADORA ALVARADO CIA. LTDA. UBICADA EN LA CIUDAD DE AMBATO

TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

ESTEFANÍA CAROLINA MALDONADO LLUMIQUINGA

DIRECTOR: DRA. EUGENIA MEDINA

QUITO, JULIO 2015

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Dra. Eugenia Medina

INFORMANTES:

María Belén Sandoval, Mgtr.

Mentor Sánchez, Mgtr.

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico en primer lugar a Dios y a mi Virgencita de Guadalupe, mi compañera de vida y amiga incondicional, con su amor me ayudó a culminar una etapa muy importante en mi vida en la que he podido formarme como persona y profesional.

En segundo lugar dedico mi trabajo de titulación a mi abuelito Agustín, mi padre, mi ejemplo, mi fortaleza, mi ángel guardián que desde el cielo guía mis pasos y me guió para cumplir su sueño de verme estudiar y graduarme para ser alguien en la vida, como el siempre nos lo inculcó.

A mi abuelita Zoilita, su ternura, amor y apoyo han sido vitales en todas las etapas de mi vida.

A mi madre por su apoyo incondicional, su sacrificio y amor en todas las etapas de mi vida.

A mi padre por su amor y consejo a pesar de la distancia.

A mi hermana por ser mi ejemplo y compañera de vida.

A mi tía Chavi por ser mi segunda madre y mi apoyo constante e incondicional en toda mi vida.

Y finalmente a Danielito Balcázar, porque su recuerdo siempre me levantó cuando más rendida me sentía, su amor por la vida fue mi gran ejemplo a seguir.

Estefanía

AGRADECIMIENTO

A la empresa Importadora Alvarado Cía. Ltda. por haberme permitido desarrollar mi plan de titulación en sus instalaciones.

A mi directora e informantes por su guía y asesoramiento.

Al Ingeniero Santiago López por todo su apoyo académico y por ser un docente ejemplar y motivador para mi vida universitaria.

Estefanía

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1. CLIMA LABORAL, 3

1.1 CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL, 3
1.2 TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL, 4
1.2.1 Clima Autoritario Explotador, 5
1.2.2 Clima Autoritario Paternalista, 5
1.2.3 Clima participativo consultivo, 6
1.2.4 Clima participativo en grupo, 6
1.3 SEMEJANZAS Y DIFERENCIAS ENTRE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL, 7
1.4 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA LABORAL, 8
1.4.1 Estructura, 9
1.4.2 Responsabilidad, 10
1.4.3 Recompensa, 11
1.4.4 Desafío, 12
1.4.5 Relaciones, 12
1.4.6 Cooperación, 14
1.4.7 Estándares, 14
1.4.8 Conflicto, 14
1.4.9 Identidad, 15
1.5 IMPORTANCIA DE GENERAR UN BUEN CLIMA LABORAL, 16

2. MOTIVACIÓN EN LOS EMPLEADOS, 18

2.1 MOTIVACIÓN, 18
2.1.1 Concepto de Motivación, 18
2.1.2 Ciclo Motivacional, 20
2.1.3 Impulsos Motivadores, 21
2.1.3.1 Motivación al logro, 22
2.1.3.2 Motivación de afiliación, 23
2.1.3.3 Motivación de poder, 24
2.1.4 Teorías Motivacionales, 25
2.1.4.1 Teoría de la Jerarquía de la Necesidades de Maslow, 26
2.1.4.2 Teoría del Factor Dual de Herzberg, 31
2.1.4.3 Teoría x y Teoría y de McGregor, 33
2.1.4.4 Teoría de las Expectativas, 34
2.1.4.5 Teoría ERC de Alderfer, 36
2.1.4.6 Teoría de la Fijación de Metas de Edwin Locke, 37
2.1.4.7 Teoría de la Equidad de Stancey Adams, 40

2.1.5 La motivación y su relación en diferentes aspectos empresariales, 41
2.1.6 Instrumentos de motivación, 45
2.1.7 La motivación en la generación Y, 46

3. ESTILOS DE LIDERAZGO, 51

3.1 LIDERAZGO, 51
3.1.1 Conceptos generales, 52
3.1.2 Teorías clásicas del Liderazgo, 54
3.1.2.1 El liderazgo como rasgo de personalidad, 54
3.1.2.2 El liderazgo como conducta, 55
3.1.2.3 Aproximación Humanista de McGregor, 65
3.1.2.4 El modelo de contingencia de la efectividad del liderazgo, 67
3.1.3 Estilos directivos o de liderazgo, 72
3.1.3.1 Los estilos de liderazgo según Hersey Blanchard, 72
3.1.3.2 El nuevo liderazgo, 75
3.1.4 Importancia de los estilos directivos en las organizaciones, 80

4. ESTUDIO SOBRE LA INFLUENCIA DE LOS ESTILOS DIRECTIVOS DE LOS JEFES EN LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS Y EL CLIMA LABORAL DE LA EMPRESA IMPORTADORA ALVARADO CÍA. LTDA. UBICADA EN LA CIUDAD DE AMBATO, 81

4.1 INTRODUCCIÓN DE LA EMPRESA, 81
4.1.1 Historia y Razón social de la empresa, 81
4.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA EN CUANTO A CLIMA LABORAL, 86
4.2.1 Diseño de la investigación de campo y sus instrumentos, 86
4.2.1.1 Métodos de Investigación, 86
4.2.1.2 Tipos de Estudio de Investigación, 87
4.2.1.3 Técnicas de Investigación, 89
4.2.2 Definición de Población y Muestra, 92
4.2.2.1 Determinación de la población, 95
4.2.2.2 Determinación de la muestra, 98
4.2.3 Diseño de herramientas para la recolección de información, 100
4.2.3.1 Encuestas, 100
4.2.3.2 Reuniones de Escucha Activa, 101
4.2.4 Levantamiento de información, 102
4.2.4.1 Procesamiento y Tabulación de la información, 104
4.2.5 Elaboración de informe de resultados: Interpretación de datos, 105

5. ANÁLISIS DE INFORMACIÓN Y PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA DE UN PLAN DE ACCIÓN SEGÚN LOS EMPLEADOS, PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, 138

5.1 DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS EMPLEADOS ENTREVISTADOS, 138
5.1.1 Introducción, 138
5.1.2 Objetivos, 140
5.1.3 Alcance, 140
5.1.4 Metodología, 141
5.2 ANÁLISIS DE COSTOS APROXIMADOS PARA CADA CAPACITACIÓN SUGERIDA EN EL PLAN DE MEJORA DE CLIMA ORGANIZACIONAL PROPUESTO A IMPORTADORA ALVARADO CÍA. LTDA., 143

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 146

6.1 CONCLUSIONES, 146
6.2 RECOMENDACIONES, 148

BIBLIOGRAFÍA, 151

ANEXOS, 154

ANEXO 1: Cuestionario (empleados), 155
ANEXO 2: Entrevistas (Reuniones de Escucha Activa a empleados), 157
ANEXO 3: Propuesta de plan de acción para el mejoramiento de clima organizacional de Importadora Alvarado Cía. Ltda., 158
ANEXO 4: Fotos, 159

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo pretende analizar cómo influyen los estilos directivos de los jefes en la motivación y clima laboral de la empresa Importadora Alvarado Cía. Ltda., ubicada en la ciudad de Ambato, cuya actividad principal es la importación y comercialización de autopartes. Para esta empresa siempre ha sido importante buscar el bienestar tanto del cliente externo como interno, pero debido al crecimiento que ha ido teniendo la empresa en los últimos años en su infraestructura y en la cantidad de personal; también se han empezado a detectar ciertos inconvenientes en cuanto al nuevo clima laboral que se ha ido generando.

Por lo que la empresa ha visto la necesidad de realizar un estudio de clima laboral, dicho estudio permitirá encontrar y determinar que tanto influyen los estilos directivos en los empleados y cuáles son las falencias que se han ido desarrollando para que en los últimos tiempos se hayan presentado ciertos problemas en cuanto al clima laboral; además que se haya notado cierta desmotivación en los empleados, a pesar de trabajar en una empresa grande y de prestigio.

Antes de realizar el análisis fue importante entender los conceptos principales que abarcan el tema de estudio, como son clima laboral, motivación y liderazgo, posteriormente se desarrolló un breve resumen de las razón social de la empresa y sus principales características; una vez que se obtuvo toda la información, se procedió con la investigación.

Para el realizar este estudio se utilizaron herramientas de investigación como son encuestas y reuniones de escucha activa, de las cuales se pudo obtener información que aportó eficientemente a la investigación con la cual posteriormente se realizó la respectiva recopilación y tabulación de los datos.

Luego de analizar los resultados de la tabulación, se determinaron las posibles causas del problema de clima laboral que posee la empresa actualmente y se deja abierta la posibilidad a la gerencia de Recursos Humanos de Importadora Alvarado Cía. Ltda., de que se implemente un plan de mejora propuesto, el cual que será desarrollado en base a sugerencias de los empleados de la empresa para mejorar el clima laboral y la motivación de los mismos.

INTRODUCCIÓN

El clima laboral no es otra cosa que el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad.

La calidad del clima laboral se encuentra íntimamente relacionada con el manejo social de los directivos, con los comportamientos de los trabajadores, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con las características de la propia actividad de cada uno.

A pesar de la relación entre todos estos factores, es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra. Precisamente porque ninguna organización es similar a la otra, se debe realizar un diagnóstico específico para cada empresa a tratar; en el que se puedan identificar cuáles son las variables que pueden estar afectando específicamente a la empresa en estudio; y, posteriormente se procede a analizar qué planes de mejora se pueden aplicar para el mejoramiento del clima organizacional de la empresa analizada.

Propiciar un buen clima laboral es responsabilidad de la alta dirección, que con su cultura y con sus sistemas de gestión, prepararán el terreno adecuado para que se desarrolle. (Emprende Pyme, 2008-2014)

Por todo lo mencionada anteriormente, es de vital importancia para la empresa Importadora Alvarado Cía. Ltda., ubicada en la ciudad de Ambato, cuya actividad principal es la importación y comercialización de autopartes, empezar a analizar el clima laboral de la misma, para darle la importancia que éste demanda puesto que debido al crecimiento que ha ido teniendo en los últimos años se ha notado cambios importantes en la actitud de sus trabajadores, lo que como consecuencia ha generado que el clima laboral no sea del todo positivo y por lo tanto las actividades y procesos dentro de la organización se han visto afectados. Para una empresa para la cual siempre ha sido primordial darle la importancia necesaria tanto al cliente externo como interno, ahora se ha visto en la necesidad de buscar una sinergia entre todos los factores que conforman un clima laboral adecuado para que de esta manera todos los miembros de la organización se sientan a gusto de trabajar en una empresa de prestigio como lo es Importadora Alvarado y que en su trabajo y resultados se vea reflejado el entusiasmo y la motivación con la que realizan las actividades.

Por tal motivo el objetivo principal que persigue la investigación es determinar todos los factores que pueden estar afectando al clima laboral de esta empresa y en función de éstos elaborar un plan de mejora de clima laboral, para que de esta manera tanto directivos como empleados tengan las herramientas necesarias para poder aportar a que se genere un clima laboral positivo en donde todos los miembros trabajen motivados en un ambiente de compañerismo, respeto, con una buena comunicación y en función de los objetivos de la empresa.

1. CLIMA LABORAL

1.1 CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional es el ambiente en donde los integrantes de una organización desarrollan su trabajo, este ambiente no se ve ni se toca, pero afecta directamente a los empleados y de igual manera éste se ve afectado por todo lo que sucede en su interior.

El ambiente en las organizaciones puede estar en constante cambio y en cada organización ese cambio es diferente unos con menos intensidad que otros, por esto debemos recordar que no todas las organizaciones son iguales, unas pueden ser más estrictas, otras más humanas, unas más activas y eficientes que otras, pero lo importante es que las personas sepan y quieran adaptarse a este clima ya que cada organización busca atraer persona que se adapten a sus climas y todos los cambios que éste involucra.

Es vital que las personas que se integran a una organización sepan adaptarse de la mejor manera al clima laboral de la empresa, ya que de esto depende su grado de motivación para poder realizar eficientemente su trabajo; si las personas encuentran en este ambiente un lugar tranquilo, confortable, amigable, respetuoso, confiable en donde sientan que son un apoyo y un buen aporte para la organización, entonces la motivación y el autoestima de estas personas siempre será positivo, logrando así no

solo el crecimiento personal y profesional sino también con un aporte positivo para el crecimiento de la organización. (Davis y Newstrom, 1983) (Chiavenato, 2009)

Si los empleados no logran adaptarse al clima laboral y a los cambios que éste puede sufrir, entonces es inevitable que los índices de rotación y ausentismo vayan aumentando y la organización se vea afectada pues sus niveles de productividad bajarán.

Para muchas organizaciones que cuentan con varias cabezas de mando y por lo tanto varios departamentos, se les complica un poco estar al tanto del clima organizacional de su organización y es por esto que prefieren designar al departamento de personal para que se haga cargo de velar por las necesidades, inquietudes y aportes de los empleados; pero es importante que este departamento cuente con todo el apoyo de los altos mandos y de los demás departamentos; puesto que según las necesidades que se encuentre en el clima organizacional de determinada organización, puede ser que se requiera de capacitaciones, incentivos financieros, etc., por lo tanto se requiere del apoyo y aprobación de directivos y departamentos involucrados de lo contrario será muy complicado que se cumplan con todo lo que demanda tener un clima laboral ejemplar. (Wether, 1995)

1.2 TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Es importante definir los diferentes tipos de climas organizacionales que podemos encontrar, puesto que como habíamos mencionado anteriormente existen infinidad de empresas cada una con características que las hace únicas y diferentes y en consecuencia sus ambientes o sus climas también son diferentes y variantes.

A continuación se presentan los diferentes tipos de climas según (Lickert, 1999 citado en Arcos, 2013)

1.2.1 Clima Autoritario Explotador

En este tipo de clima encontramos que los directivos no tienen confianza en sus trabajadores, las decisiones se toman de manera vertical sin tomar en cuenta para nada a sus empleados, estos trabajan bajo una atmósfera de miedo y castigo y en muchos de los casos solo realizan su trabajo por la recompensa que recibirán, mas no porque les guste su trabajo; la satisfacción de las necesidades permanecen en los niveles psicológicos y de seguridad; a pesar de esto muchas empresas cuentan con este tipo de ambiente ya que lo consideran estable sin embargo la comunicación entre directivos y empleados es casi nula.

1.2.2 Clima Autoritario Paternalista

A pesar que en este tipo de clima los directivos tiene confianza en sus empleados y se interesan más por sus necesidades y bienestar, la comunicación sigue siendo muy escasa, ya que son muy pocas las decisiones en las que los directivos toman en cuenta a sus inferiores, pero por el hecho de que existe más confianza y más interés por los empleados, éstos consideran que este tipo de clima hace de la organización un lugar más estable y estructurado para trabajar.

1.2.3 Clima participativo consultivo

Existe la confianza hacia los empleados, la comunicación es descendente y las decisiones ahora son repartidas; es decir que las más importantes y relevantes las toman los directivos y las decisiones más específicas se las designa a los niveles inferiores lo que logra un sentimiento de responsabilidad en todos los niveles de la organización, además se utiliza la recompensa para motivar a los empleados y solo en ocasiones al castigo, pero siempre buscando el beneficio del empleado; con todas estas características se logra satisfacer las necesidades de prestigio y estima para los trabajadores. Este tipo de clima logra que el trabajo sea dinámico y los empleados trabajen por objetivos.

1.2.4 Clima participativo en grupo

La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las decisiones se encuentran distribuidas en todos los niveles de la organización sin importar su nivel de relevancia, además con este tipo de clima, la comunicación en la organización no solo se da de manera descendente sino también ascendente, vertical y horizontal. Lo que más les motiva a los empleados es el grado de participación que tienen dentro de la organización y por lo tanto su trabajo está en función de objetivos por rendimiento. Existe una relación de amistad entre directivos y subordinados, por lo cual su trabajo siempre se desarrolla en equipo y bajo una planificación estratégica.

1.3 SEMEJANZAS Y DIFERENCIAS ENTRE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Muchas personas tienen a confundir el Clima Organizacional con Cultura Organizacional, puesto que creen que tiene el mismo significado, y en realidad no es así.

A continuación se mencionan algunas diferencias y semejanzas según dos autores: (Davis y Newstrom, 1983) y (Chiavenato, 2009)

Diferencias

- La cultura organizacional son las normas no escritas que orientan el comportamiento de los empleados, la cual está alineada a los objetivos de la empresa y deben formar parte todos sus miembros.

- Mientras que el clima organizacional es el lugar en donde se desarrollan las diferentes culturas que pueden tener las organizaciones

- El conjunto de normas, valores, actitudes y expectativas que forman parte de la cultura organizacional son descubiertos y desarrollados por un grupo para enfrentar tanto problemas internos como externos de la empresa.

- Por el contrario el clima organizacional se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de la organización, y de este clima depende la motivación y productividad de los empleados.

Semejanzas

- Tanto el clima como la cultura no se ven ni se tocan, pero tienen una existencia real, solo se puede observar en razón de sus efectos y consecuencias.

- La mayoría de los cambios que podrían sufrir tanto el clima como la cultura organizacional, se ven afectados por factores internos de las organizaciones; estos factores pueden ser psicológicos, sociales, de comunicación, etc.

- Los empleados que formen parte de las organizaciones y los nuevos miembros deben adaptarse tanto al clima como a la cultura organizacional de la empresa a la que vayan a pertenecer; ya que es de vital importancia que se sientan a gusto en sus lugares de trabajo para que puedan ser más productivos.

- Ambos conceptos tienen que explicar cómo características comportamentales de un sistema afectan al comportamiento de los individuos, además que explican la forma como este comportamiento afecta al sistema organizacional. López Érica y Calderón Gricel (2000) Factores del Clima Organizacional que Influyen sobre la Orientación de Resultados (Tesis de Pregrado) Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito

1.4 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA LABORAL

Una vez que entendemos que el clima laboral es el ambiente en donde se desarrollan diferentes actividades de la empresa, las cuales afectan directamente a este ambiente

y si este ambiente es positivo o negativo afecta también a estas actividades; podemos decir que el clima y la cultura organizacional tiene una relación directa, entendiendo como cultura al conjunto de normas, valores, creencias, compartidos dentro de una organización.

Las percepciones y respuestas que abarca el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores relacionados con el liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.), y aspectos de tipo económico (remuneración, sistemas de incentivos, apoyo social, etc.) las que inciden en el comportamiento en el trabajo.

La teoría de los profesores Litwin y Stinger, establece nueve factores que a criterio de ellos, repercuten en la generación del Clima Organizacional. (Estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad). (Lemus, 2011)

A continuación detallamos brevemente lo que significa cada uno de estos factores:

1.4.1 Estructura

(Lemus, 2011) Menciona que la estructura hace referencia entre las actividades que se agrupan, dividen y coordinan dentro de la organización en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos. La estructura tiene relación directa con lo que conocemos como estructura organizacional.

Dependiendo del tipo de organización o estructura que tome la empresa, ésta debe implementar ciertas normas, reglas y principios para asegurarse de que todas las actividades se estén desarrollando correctamente y de que todos sus empleados las estén cumpliendo acorde a lo establecido. (Lemus, 2011)

1.4.2 Responsabilidad

En este factor influyen varios aspectos, entre ellos tenemos el hecho de que los empleados asumen con más responsabilidad su trabajo a medida que se les otorga más autonomía y el grado de supervisión es menor, de esta manera los empleados sienten que están haciendo una contribución valiosa a la organización. (Lemus, 2011)

López Érica y Calderón Gricel (2000) Factores del Clima Organizacional que Influyen sobre la Orientación de Resultados (Tesis de Pregrado) Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, mencionan que cuando se asignan actividades con cierto grado de autonomía, los empleados sienten que es un reto personal y profesional que deben cumplir y por lo tanto lo asumen con mayor compromiso demostrando preocupación en la tarea, interés en el proceso y los mejores resultados.

Al asumir este compromiso se entiende que los empleados están alineados con las metas personales de la empresa, y lograr esta alineación implica que los empleados lleguen a sentir como suyos los valores, metas y normas de la organización.

Finalmente si los gerentes buscan maneras de obtener más de sus empleados, es importante que entiendan la importancia que tiene forjar un compromiso de responsabilidad con el empleado.

1.4.3 Recompensa

Toda persona desea que su trabajo sea reconocido y recompensado no importa en el nivel jerárquico en el que se encuentre dentro de la organización, ya sea un gerente o un obrero, siempre va a buscar la manera obtener algún tipo de reconocimiento.

Dentro de las organizaciones la recompensa consiste en otorgar un salario justo y apropiado por las actividades que los empleados desarrollan, este incentivo influye mucho para que exista una buena relación laboral dentro de la empresa, pero no debemos olvidar que el empleado siempre buscará la manera de que esa recompensa vaya aumentando. (Lemus, 2011)

(Kolb Rubin (citado en Calderon, Erika López y Ma. Gricel Calderon, 2000)Sostienen que es importante recalcar que no todas las personas buscan solamente el dinero como recompensa, ya que algunas prefieren tener un sueldo más bajo pero sus horarios pueden ser más flexibles, o simplemente las actividades que realiza son de bajo estrés, lo cual puede ser conveniente para el bienestar del empleado. A pesar de esto la relación entre el sueldo y la satisfacción no radica en la cantidad de pago sino en la justicia en cómo se reparte este pago.

Las recompensas mal enfocadas o injustamente distribuidas pueden causar un grado de insatisfacción en los empleados, llevándolos a buscar mejores condiciones en otras compañías, y este es uno de las situaciones que las empresas no deben permitir que ocurra, ya que pueden incurrir en un alto grado de rotación del personal, lo cual no beneficia para nada a la imagen de una empresa.

1.4.4 Desafío

A medida que las organizaciones van creciendo, se van planteando nuevos objetivos calculados y muchos de ellos cada vez más desafiantes y arriesgados, estos desafíos son necesarios en toda organización porque ayudan a mantener un sano clima competitivo, llamando a los empleados a ser cada vez mejores en sus actividades para aportar positivamente a la organización. (Lemus, 2011)

1.4.5 Relaciones

Las personas somos seres únicos e irrepetibles y a lo largo de la vida profesional podemos conocer personas talvez con nuestros mismos gustos o preferencias, con las cuales puede existir una mejor comunicación que con otras; por esto es muy importante que dentro de las organizaciones primero se entienda bien las emociones y sentimientos de los empleados, para que de esta manera podamos entender las posteriores actitudes y comportamientos dentro de la organización al desarrollar y compartir actividades con sus compañeros de trabajo.

De esta manera las relaciones interpersonales son parte importante del trabajo para la mayoría de personas, ya que si no existe una buena relación entre compañeros y jefes se podrá empezar a sentir la insatisfacción por parte de muchos trabajadores; puesto que a algunas personas les cuesta más que a otras entender las responsabilidades de cada persona.

La mayoría de empleados buscan mantener una relación laboral amigable, respetuosa y tranquila con los demás compañeros y al darse esta situación se está aportando de manera positiva a que exista un buen clima laboral y además que se estén cumpliendo con una de las necesidades que nos presenta la pirámide de Maslow, que es la necesidad de estima.

Es evidente que no en todas las organizaciones existan buenas relaciones, puesto que como se mencionó anteriormente cada persona tiene una personalidad distinta y muchas veces puede chocar con la personalidad de las demás personas, este tipo de situaciones no solo se dan entre los niveles más bajos sino también entre directivos o empleados; en este último caso es importante que los directivos, jefes o gerentes deben aprender a manejar muy bien este tipo de situaciones y saber poner distancias y límites con sus empleados, esto no quiere decir que dejen de ser amistosos y accesibles, sino que al mismo tiempo deben ser más justos y firmes en su trato.

1.4.6 Cooperación

Consiste en el apoyo oportuno que brindan los trabajadores al cumplimiento de los objetivos de la organización, este apoyo da lugar al trabajo en equipo de todos los miembros de la organización.

Para que exista este trabajo en equipo es importante que existan objetivos bien planteados; además las personas que conforman este equipo deben tener muy claro cuál es la misión y visión de la empresa, para que de esta manera puedan contribuir al logro de las metas.

1.4.7 Estándares

(Lemus, 2011) Manifiesta que un estándar establece un parámetro o patrón que indica su alcance o cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos con sentido de justicia o de equidad.

1.4.8 Conflicto

Un conflicto es una lucha o disputa entre dos o más partes. También puede significar pelea, enfrentamiento armado o guerra. Usado en sentido figurado sin que exista el uso de la fuerza, un conflicto puede ser una oposición, discusión, un problema, un apuro o una situación complicada (por ejemplo,

conflicto laboral o conflicto de intereses). Esta palabra procede del latín "conflictus (Significados, 2015)

Es importante que dentro de las organizaciones se traten de evitar este tipo de conflictos y en el menor de los casos se debe tratar de prevenirlos ya que pueden llegar a causar graves efectos al clima laboral de las organizaciones.

Los conflictos siempre van a tener un origen muy profundo, puesto que como son originados por seres humanos se debería analizar psicológica y socialmente para tratar de descubrir que es lo que lleva a determinada persona a actuar de tal manera que afecta significativamente el ambiente laboral.

1.4.9 Identidad

Todos los seres humanos tienen la necesidad de sentir que pertenecen a un grupo u organización, este sentido de pertenencia les permite sentirse orgullosos del lugar al que pertenecen, lo que quiere decir que aportan sus conocimientos para el logro de los objetivos. (Lemus, 2011)

El hecho de que los empleados de una organización tengan muy claro este sentido de pertenencia, es muy favorable para la organización, puesto que de esta manera los empleados realizan su trabajo con mayor efectividad; lo cual indica que siempre van a buscar la calidad en los procesos y resultados que logre además, les permitirá desarrollar un mejor trabajo en equipo con los demás trabajadores y entre ellos se pueden llegar a contagiar de este sentido de

pertenencia, logrando así eficiencia en los procesos, lo cual puede traer varios beneficios para la organización.

Cada uno de estos factores son percibidos de manera distinta por los colaboradores de la organización, la forma en como se lo percibe da lugar al clima organizacional, produciéndose diferentes actitudes, positivas o negativas de acuerdo a como se las evalúe, pero estas percepciones se pueden dar por temas de comunicación, cultura, costumbres y valores, que forman parte de la cultura organizacional. Por eso es importante que todos los trabajadores tengan clara la cultura organizacional de la organización a la que pertenecen para que de esta manera exista un compromiso real que les permita tener una imagen eficiente como empleado, aportando de esta manera a generar un mejor clima organizacional.

1.5 IMPORTANCIA DE GENERAR UN BUEN CLIMA LABORAL

Generar un buen clima laboral es de vital importancia al momento de plantearse objetivos, ya que implican un conjunto de actividades que en gran parte involucran a los trabajadores, para lo cual es importante que los empleados se sientan a gusto en la empresa y tengan una actitud positiva para realizar sus actividades.

Si las organizaciones no toman en cuenta este tema tan importante, lo único que obtendrán de los trabajadores es poca motivación y por lo tanto bajo desempeño, lo que puede significar pérdidas para la empresa.

Un trabajador que no se sienta motivado y conforme con las actividades que realiza, pues difícilmente podrá dar buenos resultados, por eso las empresas no deben escatimar en realizar una buena inversión para buscar la manera de que el clima laboral de la empresa mejore y sus trabajadores empiecen a dar resultados positivos (Samper HH, 2013)

2. MOTIVACIÓN EN LOS EMPLEADOS

2.1 MOTIVACIÓN

2.1.1 Concepto de Motivación

Antes de definir el concepto de motivación, debemos aclarar que la motivación influye mucho en el comportamiento de los seres humanos y muchas veces entender estos comportamientos resulta un tanto complicados, especialmente porque todas las personas queremos satisfacer necesidades distintas y por lo tanto tratar de englobar las más importantes para brindar la atención requerida por todos los empleados y que de esta manera ellos se sientan a gusto dentro de la organización. Es algo que a lo largo de los años se ha convertido en un tema un tanto complicado de tratar, pero a la vez de vital importancia para el óptimo desarrollo de las organizaciones.

Una vez aclarado estos puntos Newstrom (2011) menciona que la motivación del trabajo consiste en: “el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que el empleado elija un curso de acción y se conduzca de cierta manera. Desde el punto de vista ideal, estas conductas se dirigirán al logro de una meta organizacional. La motivación es una combinación compleja de fuerzas psicológicas dentro de cada persona (p. 107)

Es importante entender, comprender y saber diferenciar los impulsos y las necesidades de los empleados; ya que muchos de ellos pueden depender de factores externos como el ambiente, o internos como procesos mentales que puede tener cada individuo.

Para lo cual (Chiavenato, 2011) afirma que existen tres premisas que explican esta conducta humana:

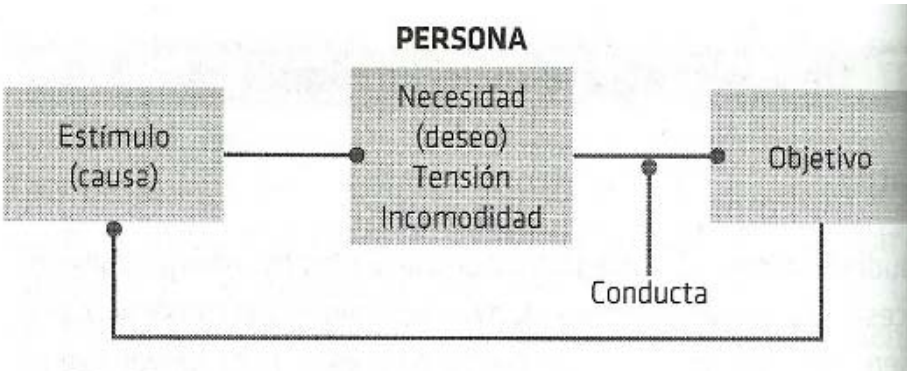
1. La conducta es el producto de estímulos internos y externos. Tanto las condiciones psicológicas como los factores externos influyen en gran parte en el comportamiento de las personas.

2. La conducta es motivada es decir, que todas las conductas tienen una finalidad y persiguen un objetivo.

3. La conducta está orientada a objetivos. En todo comportamiento existe un deseo o necesidad, que designan los motivos de la conducta.

Figura N° 1

Modelo básico de motivación



Fuente: Chiavenato, 2011
Elaborado por: Estefanía Maldonado

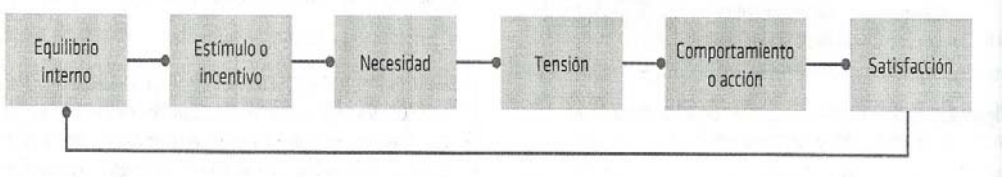
2.1.2 Ciclo Motivacional

(Chiavenato I., 2011)Afirma que el ciclo motivacional empieza con el surgimiento de una necesidad, y cada vez que esto sucede se genera un desequilibrio del organismo y produce tensión, molestia, incomodidad; para lo cual el individuo buscará la manera de reducir esa tensión e incomodidad y si lo logra, encontrará la satisfacción de su necesidad y una vez que esto sucede el organismo vuelve al estado de equilibrio anterior.

Puede darse el caso de que no se llegue a satisfacer esa necesidad, la tensión que se origina por la frustración de no poder satisfacer la necesidad, puede ser desfogada por la vía psicológica (agresividad, descontento, tensión emocional, etc.) o por la vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardiacas o digestivas)

Figura N° 2

Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad

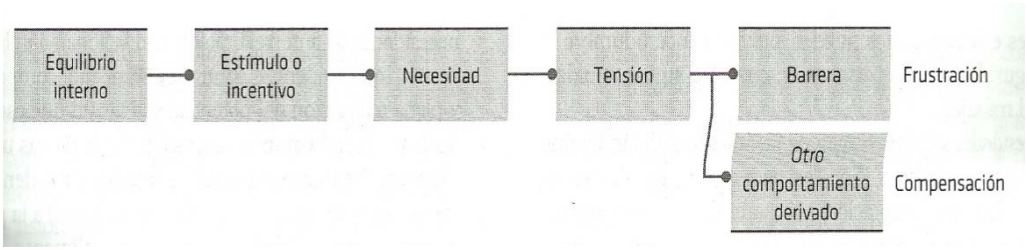


Fuente: Chiavenato, 2011
Elaborado por: Estefanía Maldonado

Otras veces la necesidad no se satisface ni se frustra, sino que se transfiere. Eso sucede cuando otra necesidad cubre o reduce la intensidad de la necesidad que no se puede satisfacer, esto se puede dar cuando existen aumentos de sueldos o promover un mejor puesto.

Figura N° 3

Ciclo motivacional con frustración o compensación



Fuente: Chiavenato, 2011
Elaborado por: Estefanía Maldonado

Es importante que no olvidemos que las necesidades son cambiantes y diferentes, por lo cual la motivación es cíclica y siempre se va a ver la necesidad de ir innovando y desarrollando nuevas estrategias para que la motivación en la organización siempre se encuentre en un grado aceptable.

2.1.3 Impulsos Motivadores

Newstrom (2011) Refiere que los impulsos motivadores son los deseos intensos de algo, las personas tienden a crear ciertos impulsos según el ambiente cultural en el que se desarrollen y esto afecta la forma en que las personas enfocan su vida y sus empleos.

Gran parte del estudio de estos impulsos motivadores lo realizó David C. McClelland, de la universidad de Harvard, este autor desarrolló un esquema en los cuales destaca los tres impulsos motivadores más importantes y su significado para la motivación.

Sus estudios reflejaron que los impulsos motivadores de los empleados, reflejan los elementos de la cultura en la que crecieron, por ejemplo la familia, escuela, religión, y la lectura.

2.1.3.1 Motivación al logro

Este es un impulso que motiva a los trabajadores a alcanzar sus metas y objetivos por el camino del éxito. Para los empleados el logro es algo muy importante para su satisfacción personal y no solo por las recompensas que pueden llegar por el cumplimiento de objetivos.

Las características que nos permiten reconocer a los trabajadores que están orientados por el logro son:

Trabajan con más empeño cuando perciben que tendrán un crédito personal por sus esfuerzos, cuando el riesgo de fracaso es moderado, y cuando son capacitados e informados sobre su desempeño en actividades anteriores.

- Asumen con responsabilidad sus acciones y resultados
- Buscan retroalimentación periódica
- Les gusta ser parte de proyectos grupales o individuales para lograr objetivos.

- En cuanto al área administrativa podemos decir que esperan que los empleados tengan este mismo estímulo por el logro, pero muchas veces se les dificulta delegar con eficacia y que los empleados satisfagan dichas demandas.

2.1.3.2 Motivación de afiliación

Este impulso les permite desarrollarse socialmente con las personas, es decir que las personas que tienen este impulso buscan trabajar con personas compatibles y de esta manera lograrán un sentido de comunidad.

La comparación entre los empleados que están orientados al logro y a la motivación, muestra la forma en como los dos patrones influyen en la conducta de cada empleado, por ejemplo:

Los empleados motivados por el logro, prefieren que sus jefes les proporcionen una evaluación detallada respecto al trabajo que realizan además, prefieren trabajar con personas que tengan poca consideración por el aspecto sentimental y que por el contrario se enfoquen solamente en el trabajo y en ser eficaces.

Lo que no sucede con los empleados motivados por la afiliación, que prefieren que se los evalúe de acuerdo a sus actitudes favorables, a su colaboración y prefieren trabajar con personas con las que se sientan a

gusto, con las que puedan hacer amigos, y hagan que el trabajo diario sea más ameno.

2.1.3.3 Motivación de poder

Es un impulso que influye en la gente, toma el control y cambia situaciones de la empresa. Las personas que están motivadas por el poder, asumen riesgos y causan un gran efecto en las organizaciones, pero si este motivador del poder no es bien manejado, puede ser destructivo para la organización.

Una persona motivada siempre es excelente administradora, pero siempre y cuando su inclinación de poder sea institucional y no personal.

El poder institucional es influir en la conducta ajena, pero por el bien de la organización, es decir que buscan el bien común. Las personas con este tipo de poder ascienden pronto a puesto de liderazgo por su gran desempeño y son aceptados por las demás personas. Pero muchas veces las personas confunden este poder institucional con el poder personal, lo que los lleva a perder la confianza del resto de los empleados y se puede llegar a convertir en un líder fracasado.

El conocimiento de estos impulsos motivadores, permiten a los administradores tener una visión más clara de ciertas actitudes de los empleados dentro de la organización; de esta manera pueden tratar a los

empleados de forma diferenciada y entender cada una de las necesidades que puede tener cada trabajador, logrando así una comunicación más eficaz entre jefe y empleado. La manera más directa de determinar los impulsos que pueden tener cada empleado o a cuales pueden ir respondiendo, es la observación.

2.1.4 Teorías Motivacionales

Cuando mayor sea el grado en que las necesidades de un empleado se satisfagan por medio de su trabajo, mayor será el grado en que responderá, supuestamente con gratitud y lealtad, produciendo efectivamente en ese trabajo (Vroom, 1979, p. 9)

Se ha podido visualizar que los comportamiento positivos o negativo de los trabajadores son influenciados por diferentes tipos de impulsos motivadores, una vez identificados estos impulsos, se puede generar una comunicación abierta entre empleado y jefe, identificando las necesidades de los trabajadores. Una vez identificadas y atendidas dichas necesidades según su nivel de importancia y urgencia se tendrá como resultado, un personal más productivo y comprometidos con la organización.

Para poder entender bien y clasificar dichas necesidades, a continuación se presenta un análisis de las diferentes teorías de las necesidades humanas o motivacionales según: (Chiavenato, 2011) y (Newstrom, 2011)

2.1.4.1 Teoría de la Jerarquía de la Necesidades de Maslow

"La teoría de las necesidades parten del principio de que los motivos de comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse provienen de fuerzas que existen dentro de él." (Chiavenato, 2011)

Según Maslow todas las necesidades tienen la misma fuerza y surgen de manera predecible. Maslow organiza estas necesidades en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto de la conducta humana. A medida que las necesidades primarias se satisfacen, entonces se pone atención a las necesidades secundarias.

Necesidades Primarias

- **Necesidades Fisiológicas**

  Es una de las necesidades que se encuentra en los niveles más bajos de las necesidades humanas. Se denominan biológicas o básicas, por lo que se requiere satisfacerlas de una manera cíclica y reiterada.

  Estas necesidades pueden ser de alimentación, aire, sueño y reposo, en general todas las necesidades que garanticen la supervivencia del individuo. A pesar de ser comunes para todos los seres humanos requieren distintos grados individuales de satisfacción y

cuando no se satisface alguna de estas, entonces se ve un cambio en la conducta del ser humano.

- **Necesidades de Seguridad**

Estas necesidades se encuentran en el segundo nivel de las necesidades humanas. Las personas buscan protegerse de cualquier peligro o amenaza, real o imaginario.

Las necesidades de seguridad surgen cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas.

En la vida organizacional, estas necesidades son realmente importantes, pues las personas dependen de la organización y todas las decisiones que se tomen dentro de ella pueden afectar directamente a los trabajadores y si en alguna de estas decisiones los empleados se ven atacados o se sienten en peligro, pueden sentir incertidumbre o inseguridad en cuanto a su continuidad en el trabajo.

Necesidades Secundarias

- **Necesidades Sociales**

Consisten en las necesidades de asociación, participación y aceptación, por parte de los demás compañeros de trabajo; los

empleados buscan amistad, afecto y amor. Estas necesidades son satisfechas una vez que las necesidades primarias fisiológicas y de seguridad, han sido relativamente satisfechas.

Cuando las necesidades sociales no han sido satisfechas, los empleados sienten hostilidad por las personas que se los acercan, además, se sienten frustrados y solitarios; por esto es importante dar y recibir afecto dentro de la organización, pues es un importante impulsor de la conducta humana en una administración participativa.

- **Necesidades de aprecio**

La autovaloración, el autoestima, el reconocimiento social, el estatus, la reputación y el orgullo personal; son necesidades que están relacionadas en como la persona se ve y se valora, si estas se encuentran satisfechas los empleados sienten poder, confianza en sí mismo, prestigio, fuerza, capacidad y utilidad, pero si no se logra satisfacer estas necesidades, se pueden producir sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia, desamparo; lo que puede generar desánimo y baja productividad de los empleados.

- **Necesidades de autorrealización**

Son las necesidades humanas que se encuentran en lo más alto de la jerarquía, llevan al empleado a generar su propio potencial y a estar

en constante desarrollo a lo largo de su vida; buscando independencia, control de sí mismo, ser competentes a través de la utilización plena de sus talentos.

Estas necesidades no son observables ni controlables por los demás, a diferencia de las cuatro necesidades anteriores que se satisfacen por recompensas externas, las necesidades de autorrealización solo se satisface mediante recompensas que la persona se da a si mismo intrínsecamente (como el sentimiento de realización) además, estas necesidades nunca se terminan de satisfacer; puesto que entre más satisfacción obtiene la persona más importancia tiene para ella, por lo tanto va a buscar la manera de continuar satisfaciéndola.

En términos generales, podemos decir que únicamente las necesidades insatisfechas generan motivación y orientan a los empleados a cumplir objetivos.

Desde que el individuo nace existen necesidades que tiene que satisfacer, en un principio son las necesidades básicas, pero a medida que va creciendo, el individuo tiene una cierta trayectoria de aprendizaje por lo cual va generando nuevas necesidades, como las de seguridad.

Los niveles de necesidad más elevados, solo surgen cuando se satisfacen los niveles más bajos. Las necesidades más bajas

requieren un ciclo motivacional corto, mientras que las más altas requieren un ciclo motivacional más largo.

Figura N° 4

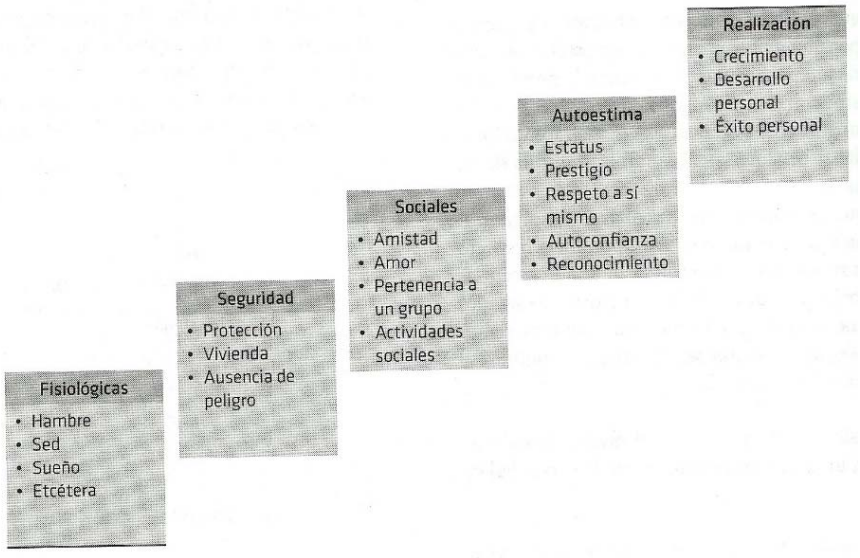
Jerarquía de las Necesidades Humanas de Maslow



Fuente: Chiavenato, 2011
Elaborado por: Estefanía Maldonado

Figura N° 5

Jerarquía de las Necesidades Humanas desde otro ángulo



Fuente: Chiavenato, 2011
Elaborado por: Estefanía Maldonado

2.1.4.2 Teoría del Factor Dual de Herzberg

Mediante un estudio realizado por Federick Herzberg a un grupo de ingenieros y contadores, el cual consistió en consistió en pedirles a los participantes que pensaran en una época en la que se sintieran bien en el trabajo y en otra época en la que en la que se sintieran especialmente mal además, se les pidió que describieran las condiciones que les generaba estos sentimientos. Una vez obtenidos los resultados llegó a la conclusión de que un sentimiento de logro hacía que los empleados se sintieran especialmente bien dentro de la empresa, pero si llegara a existir la ausencia del logro, tampoco les produce un sentimiento desagradable a los empleados; lo que no sucede cuando se dan cambios en las políticas empresariales, ahí es cuando se señala con más frecuencia que existe un malestar en los empleados.

Por lo tanto según Herzberg la motivación para trabajar, depende de dos factores:

Factores de Higiene

Estos factores constituyen las condiciones tanto físicas como ambientales en las que se desarrollan los empleados, así como también todo lo que tiene que ver en cuanto a salarios, políticas de la empresa, relaciones entre directivos y empleados, reglamentos internos, oportunidades, etc..

Sin embargo, estos factores tienen una capacidad muy limitada para influir considerablemente en la conducta de los empleados, ya que al ser solo factores de higiene, es decir que tienen un carácter preventivo y profiláctico, solo logran evitar la insatisfacción.

Factores Motivacionales

Se refiere a todas las actividades y obligaciones que implican un puesto de trabajo, producen un efecto de satisfacción duradera e incremento en la productividad y pueden ser:

- Delegación de responsabilidad
- Libertad para decidir cómo realizar una labor
- Posibilidades de ascenso
- Utilización plena de las habilidades personales
- Formulación de objetivos y evaluación de estos
- Simplificación del puesto
- Ampliación y enriquecimiento del puesto

La motivación comprende los sentimientos de satisfacción personal, crecimiento, realización, reconocimientos; que se manifiestan al ejecutar tareas y estas representan un desafío.

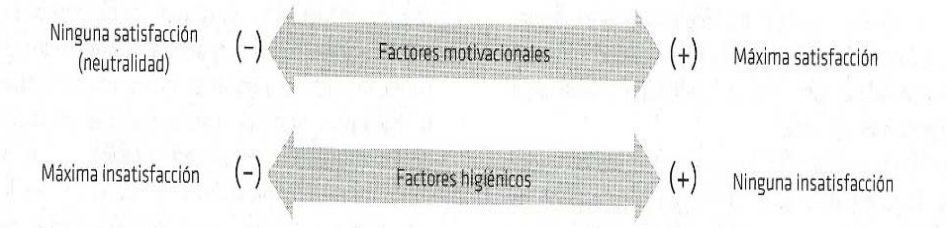
Si estos factores son óptimos, entonces se eleva la satisfacción, pero si son precarios, la reducen.

Herzberg concluyó que los factores responsables de la satisfacción profesional, están totalmente deslindados de los factores responsables de la insatisfacción profesional.

Para que exista una mayor motivación Herzberg propone el enriquecimiento de tareas, es decir que se planteen más objetivos, y se deleguen más responsabilidades, para que los empleados sientan que tiene un desafío y esto los motive a trabar eficientemente.

Figura N° 6

Teoría de los dos factores: la satisfacción y la insatisfacción como dos continuos separado



Fuente: Chiavenato, 2011
Elaborado por: Estefanía Maldonado

2.1.4.3 Teoría x y Teoría y de McGregor

Douglas McGregor fue una figura ilustre de la escuela administrativa de las relaciones humanas de gran auge en la mitad del siglo pasado, cuyas enseñanzas muy pragmáticas por cierto, tienen aún hoy bastante aplicación a pesar de haber soportado el peso de cuatro décadas de teorías y modas gerenciales. (López, 2001)

Las teorías X y Y son dos maneras excluyentes de percibir el comportamiento del ser humano, adoptadas por los gerentes para poder motivar a sus empleados.

La primera teoría (X) consiste en que los directivos consideran que el personal solo trabaja y produce eficientemente si se los somete a presiones y amenazas, consideran que el personal solo trabaja bajo un constante control y castigos.

La segunda teoría (Y) se basa en que los directivos consideran que los empleados quieren y necesitan trabajar, consideran que sus empleados encuentran en el trabajo una fuente de satisfacción, lo cual les motiva a realizar un mejor trabajo. Para estos directivos los empleados no necesitan de control y amenazas para cumplir con los objetivos de la organización, los trabajadores cumplen de manera más eficiente con sus objetivos, cuando se lo recompensa por los objetivos obtenidos.

2.1.4.4 Teoría de las Expectativas

Esta teoría también es conocida como el modelo contingencial de motivación de Vroom, y fue creada por Víctor H. Vroom, el cual explica que existen tres factores que determinan la motivación de los empleados para producir:

- **Objetivos Personales**

  Consisten en la intensidad y el deseo de alcanzar una meta, esto puede incluir dinero, seguridad en el lugar de trabajo, reconocimiento, aceptación, etc.

- **Relación Percibida entre logro de los objetivos y alta productividad**

  Es importante identificar cuáles son los objetivos de los empleados, por ejemplo si para un empleado su objetivo es ganar un buen salario, se esforzará para ser más productivo y que de esta manera le paguen más.

  Pero si su necesidad de aceptación por sus compañeros de trabajo es más importante, entonces su productividad será menor; ya que si empieza a ser más eficiente y más productivo que sus compañeros, estos se sentirán amenazados y lo rechazarán, por lo tanto el empleado tendrá que producir en el nivel que le permita ganarse la aceptación de sus compañeros.

- **Percepción de su influencia en su productividad**

  Si un empleado cree que el gran esfuerzo que está haciendo para cumplir con su trabajo, tiene poco efecto en los resultados finales, entonces en próximas ocasiones preferirá no esforzarse.

Según (Newstrom, 2011) el modelo de las expectativas es una herramienta valiosa para que los administradores analicen los procesos mentales que llevan a la motivación de los empleados. Según este modelo los empleados no actúan solamente motivados por la recompensa, por los premios o castigos, sino que dice que los empleados son seres humanos pensantes cuyas creencias y estimaciones de probabilidad influyen en gran medida en su conducta para lo cual es importante que exista un buena comunicación entre directivos y empleados; la cual les permita explicar por qué algunas recompensas deseadas no están disponibles o que otros factores pueden estar limitando su desempeño.

Si se informa a todos los empleados de la manera adecuada, ellos tendrán una expectativa más realista de sus recompensas

2.1.4.5 Teoría ERC de Alderfer

Clayton Alderfer propone una jerarquía modificada de las necesidades, presenta el modelo ERC con solo tres niveles. Clayton afirma que en un principio los empleados se preocupan por satisfacer necesidades de existencia (fisiológicas, seguridad), en segundo lugar buscan satisfacer las necesidades de relación (comprensión, aceptación), y por ultimo busca satisfacer las necesidades de crecimiento (autoestima, autorrealización). (Newstrom, 2011)

Clayton acepta que los tres niveles estén en constante movimiento o incluso que solo uno de ellos este activo. Por ejemplo nos dice que si una persona de un nivel superior se siente frustrada, sin ningún problema podrá bajar a uno de los niveles inferiores y luego avanzar de nuevo.

Por último, aunque los dos primeros niveles son de requisitos de satisfacción limitados, las necesidades de crecimiento son ilimitadas y solo entran en acción cuando se alcanza alguna satisfacción.

2.1.4.6 Teoría de la Fijación de Metas de Edwin Locke

El establecimiento de metas funciona como un proceso motivacional ya que al existir la discrepancia entre el desempeño actual y el desempeño que se espera de los empleados se crea un sentimiento de tensión y preocupación, que el empleado disminuye cuando se alcanzan las metas futuras.

Lograr estas metas les permite a los empleados sentirse realizados, su autoestima se eleva, y sienten que son más competentes, todo esto les permite estimular sus necesidades de crecimiento personal.

Los empleados que alcanzan las metas satisfactoriamente, tienen el deseo de continuar alcanzando más metas y se establecen objetivos mucho más altos.

Después de ciertos estudios realizados, se determinó que el desempeño de los empleados mejoró un 16% cuando se da la aplicación de un programa de establecimiento de metas, que no es otra cosa que el porcentaje que las organizaciones desearían alcanzar en un futuro.

Un elemento importante al momento de establecer metas, es la eficacia personal.

“Eficacia personal es la creencia interna que se refiere a las capacidades y competencias relacionadas con el puesto que uno ocupa” (Newstrom, 2011, p. 120)

La eficacia personal considera la relación que existe entre una tarea específica y el desempeño de diversas actividades. Un empleado con eficacia personal alta se establecerá metas mucho más altas, porque se sienten en la capacidad de poder alcanzarlas.

Por lo tanto la clave para un exitoso establecimiento de metas, es fomentar la eficacia personal de los empleados. Después de este paso, los directivos o administradores tendrán que incorporar los siguientes elementos esenciales del establecimiento de metas:

Aceptación de metas

No solo es cuestión de establecer las metas, sino que también es importante lograr que los empleados las acepten y las entiendan; y,

entiendan el porqué de las nuevas metas planteadas y cuál es la necesidad de alcanzarlas.

Un método muy eficaz para lograr la aceptación de las metas, es hacer que los empleados sean partícipes del establecimiento de metas, de esta manera ellos se sentirán más comprometidos con los objetivos de la empresa.

Especificidad

Las metas deben ser específicas, claras y medibles; pues de esta manera los empleados van a saber qué es lo que deben alcanzar y en cuanto tiempo.

Desafío

Al plantear metas más difíciles, los empleados trabajarán mejor para lograr conseguirlas, puesto que los empleados sentirán que es un reto para ellos alcanzarla y al hacerlo se sentirán motivados.

Supervisión y Retroalimentación del desempeño

Es necesario que exista esta supervisión y retroalimentación debido a que los empleados necesitan saber lo importante y necesaria que es la tarea

que ellos realizan para la organización. Esta supervisión se la realiza por el bien de toda la organización.

2.1.4.7 Teoría de la Equidad de Stancey Adams

Esta teoría menciona que los empleados trabajan en un sistema social en el cual todos dependen en cierta medida de los demás, todos los empleados se observan unos a otros y se hacen comparaciones y es precisamente la comparación la que utiliza este modelo para medir la motivación de los empleados.

Los empleados no solo se preocupan que al desarrollar las diferentes actividades en su trabajo sus necesidades sean satisfechas, sino que también quieren que todo lo que reciben por esta actividades sea lo más equitativo posible. Este sentido de equidad implica todo tiempo de recompensa (psicológica, social, y económica).

La teoría de Stancey Adams afirma que los empelados juzgan la equidad mediante la comparación de los resultados que reciben con las actividades que realizan y también comparan estas proporciones con las de otras personas.

Esta teoría considera aportes a todos los elementos que creen que brindan o contribuyen a su trabajo como son: antigüedad, educación, experiencia, compromiso, esfuerzo, creatividad, desempeño, etc.; y los resultados se

supone son las recompensas que reciben por el trabajo que realizan como por ejemplo: sueldos, bonos, prestaciones, seguridad en el empleo, beneficios sociales, etc.

2.1.5 La motivación y su relación en diferentes aspectos empresariales

Según Franklin (2011) afirma que:

- **Motivación, liderazgo y administración**

  Los líderes y los administradores deben responder a las motivaciones de las personas, si quieren llegar a generar un buen clima organizacional para que los empleados trabajen más motivados y generando resultados eficientes y orientados a los objetivos de la organización.

  Es cierto que no todos los individuos se sienten motivados de la misma manera y por esto es mucho más complicado entender que es lo que les motiva a cada uno de ellos, pero si se puede determinar las condiciones situacionales preexistentes, el tipo de personas que actúan en dichas situaciones, el tipo de tarea y el entorno.

  Por ejemplo una persona que tenga necesidades económicas y poca experiencia, se la puede motivar con incentivos económicos y un buen entrenamiento o capacitación.

Por otro lado si la personas está completamente preparada, su nivel de vida es relativamente bueno, la mejor manera de estimularlos es asignarles proyectos en los cuales sientan la libertad para actuar y brindándoles todas las facilidades para que puedan desarrollar de la mejor manera el proyecto además, se los incentiva ofreciéndoles salarios justos y haciéndoles partícipes de la toma de decisiones.

- **Motivación y Cultura Organizacional**

Las teorías que se mencionaron anteriormente fueron condicionadas por aspectos socioculturales que les dieron origen, por lo que no se pueden transferir, ni ser utilizadas en todos los ámbitos que creamos posibles.

Por ejemplo América Latina es un continente en el que aún se puede percibir inseguridad, desempleo, crisis, etc., por lo tanto la búsqueda de seguridad que plantea Maslow en su pirámide de necesidades humanas es un aspecto mucho más importante que para países desarrollados.

Así, los contextos culturales, nacionales, la personalidad social básica y las subculturas particulares de cada organización determinan en gran medida la aplicación de este tipo de teorías, por lo que se recomienda recolectar evidencias empíricas, estudios del caso, así como antropológicos y culturales de cada uno de ellos. (Franklin, 2011, p. 114)

- **Gestión de las competencias y la Motivación**

“El modelo de gestión de competencias de las personas crea un sistema retributivo más justo y motivador, basado en:” (Franklin, 2011, p. 118)

- ♣ Lo que el empleado es
- ♣ Lo que el empleados hace
- ♣ Lo que el empleado consigue

En este caso la motivación consiste en generar interés y compromiso de los empleados con su trabajo, así como también se busca reconocer la preparación, el perfeccionamiento y los esfuerzos personales para desarrollar su carrera profesional y de esta manera lograr beneficios tanto personales como para la organización.

- **Motivación y Participación**

Es importante que los empleados se sientan parte de la organización, mediante la participación directa en las operaciones y ciertas decisiones de la empresa. Mientras más conectados con la empresa se encuentren los empleados y sientan que tienen un nivel de participación importante, más se involucrarán en los problemas de la organización, para aportar con soluciones.

Si la gerencia plantea una forma correcta de participación, los empleados no solo estarán motivados, sino que también se podrá aprovechar la experiencia del empleado para el éxito de la empresa.

La participación puede ser:

1. **Informativa**

   Es importante contar con la información necesaria para poder trabajar eficientemente.

2. **Consultiva**

   Conveniente para evitar errores de implementación

3. **Decisional**

   Se logra involucrar más al personal.

- **Evaluación de desempeño y motivación**

La evaluación del desempeño, sirve para tomar decisiones respecto a la gestión de los empleados en la organización, como por ejemplo ascensos, despidos, transferencias, etc.

Una de las variables importantes en la evaluación de desempeños es la recompensa por la tarea, pero no necesariamente nos referimos solo a la retribución monetaria, sino también a los aspectos psicológicos y a la

curva de satisfacción de necesidades. Cuando no se puede evaluar de manera individual, se puede evaluar el comportamiento y la motivación en la tarea.

2.1.6 Instrumentos de motivación

La incentivación basada en el rendimiento

Cuando se paga a los empleados con base a alguna medida de su rendimiento, pueden ser incentivos salariales, bonos, utilidades, etc. Son formas de motivación basadas en rendimiento.

El vínculo entre la remuneración basada en el rendimiento y la teoría de las expectativas

Para que las personas se encuentren al máximo de su motivación, debe existir una equidad entre su rendimiento y las recompensas que reciben, si estas recompensas no van acorde al esfuerzo que los empleados realizan, puede ser que este baje su rendimiento y se sientan desmotivados.

Los incentivos basados en las prestaciones flexibles

El programa de incentivos debe estar adaptado a las necesidades de los empleados, entre las cuales pueden estar planes médicos, de ahorros, seguros de vida, etc.

Motivación a través de horarios alternativos de trabajo

Las organizaciones han implementado horarios alternativos para incrementar la motivación de los empleados, como por ejemplo: semanas cortas, horarios flexibles, y otros esquemas similares.

Rediseño del trabajo

Es importante rediseñar el trabajo de los empleados, en cuanto a sus actividades y responsabilidades asignadas, para que esto estimule su rendimiento y los mantenga motivados. Este rediseño poder ser, rotación de puestos, ampliación de trabajo y enriquecimiento de trabajo.

2.1.7 La motivación en la generación Y

Se llama generación "Y" a todas las personas nacidas entre principios de los 80 y mediados de los 90. Es vital para las empresas de la actualidad darle la debida importancia a esta generación, ya que la supervivencia de muchas empresas dependerá de lo bien que sepan entender y adaptarse a esta nueva generación; pues cada día existen más oleadas de este tipo de empleados y el porcentaje de ésta es cada vez más grande en la nómina de las empresas. (Personaly Laboral, 2013) (Fronzo, 2013) (Posada, 2012)

Una de las características principales que nos permite distinguir a esta generación, es que son la generación de la tecnología; es decir, estas personas

no conciben su vida sin la tecnología. El internet es una de las herramientas que esta generación posee, lo cual les permite ser más independientes y determina su individualismo.

Otras de las características de esta generación es, su incorporación tardía al mundo laboral, esto debido a que muchos prefieren terminar sus estudios, obtener sus títulos o pasar un tiempo en el extranjero adquiriendo más conocimientos; lo cual no les es muy complicado debido a su gran desenvolvimiento con lo nuevo y con el constante desarrollo de la información.

A diferencia de otras generaciones en la generación Y, los jóvenes no aspiran trabajar 12 horas diarias ni perder sus días de descanso por trabajo, tampoco pretenden pertenecer a una empresa más de 5 años y menos sino consiguen altos cargos que impliquen dirección y liderazgo; esta generación ha perdido el sentido de pertenencia y fidelidad por las empresas en las que trabajan, por lo que es una generación que no tiene miedo a perder el trabajo, porque están seguros que encontrarán otro gracias a sus conocimientos e independencia.

Todas estas características nos dan la pauta de que esta generación quiere vivir más tiempo su Juventud, por lo que en sus planes no está casarse o tener hijos como lo hicieron su padres; ellos prefieren conocer, viajar y lograr lo que se proponen pero con independencia.

Es por esto que para las empresas hoy en día, es todo un arte motivar y retener a los empleados que se encuentran dentro de la generación “Y”, para lo cual es

importante que entiendan bien, las nuevas necesidades que este tipo de generación presentan:

Feedback

La generación “Y” trabaja en base a la retroalimentación, para ellos no basta con que se les indique la tarea que deben realizar; sino que también exigen que se los guíe, se les diga si lo están desarrollando bien o no, cuáles son sus errores y los comentarios o sugerencias que los jefes tienen respecto al trabajo que están realizando; es decir, esta generación exige que sus líderes tengan un rol participativo en el desarrollo del proceso y que no solo ejerzan la función de jueces cuando el trabajo ya está terminado. Al darse una participación más activa por parte de los directivos, las empresas pueden conocer más a sus empleados para saber cómo lograr mantener el interés del empleado por la actividad que realiza.

Inquietos

Esta es una generación que todo el tiempo escucha, que tiene que amar y disfrutar lo que hace, pero para muchos jóvenes este entusiasmo desaparece cuando ingresan al mundo laboral y en lugar de poder aportar sus conocimientos y desarrollarse profesionalmente como a ellos les gustaría, les designan actividades que no les permite tener nuevas posibilidades y mucho menos aplicar sus conocimientos. Es por esto que esta generación buscará siempre empleadores que exploten sus capacidades y los mantengan siempre motivados.

Estrés

Diversos estudios han señalado que empleados jóvenes sufren de más estrés que empleados antiguos o más experimentados; esto debido a que empieza a tener preocupaciones económicas, porque el momento de ingresar al mundo laboral comienzan a ser más independientes de sus padres y empiezan a asumir sus propias responsabilidades y obligaciones, que hasta hace poco sus padres las cubrían.

La solución que pueden dar las empresas a estos empleados, son las de financiamiento y facilidades de pago o brindar herramientas de apoyo para que manejen su estrés, de esta manera el empleado podrá concentrarse más en su trabajo y se sentirá más vinculado con la organización que se preocupa por su bienestar.

Formas de motivación

Según (Colsubsidio con Talento Humano, s.f.) y (Fronzo, 2013) la mejor manera de mantener motivados a los empleados de la generación “Y”, son las siguientes:

- Brindarles espacios o programas académicos donde puedan aumentar sus conocimientos.

- Establecer con ellos metas de desarrollo, tanto las personales como las que le puede brindar la organización a mediano y corto plazo.

- Mostrarles estructuras organizacionales más horizontales.

- Establecer acompañamiento y guía para el desarrollo de sus proyectos.

- Hablarles en su mismo lenguaje, con la verdad y explicándoles los porqués.

- Entender cómo piensan. Cuando tiene mucha carga laboral y las tareas son muy aburridas los empleados pierden el compromiso con la empresa.

- Brindarles flexibilidad de horario, para que puedan desarrollar sus actividades.

- Rotación de sectores de trabajo, para que los empleados se sientan entretenidos.

- Fomentar el trabajo en equipo

Si bien es cierto, esta generación demanda muchas más cosas que generaciones anteriores y para muchas de las empresas esto puede representar ciertos inconvenientes y molestias; sin embargo, es importante que las empresas se den cuenta del valor que los jóvenes de hoy aportan a las empresas. Estar atentos a sus requerimientos y tratar de entender la nueva visión que tiene de las empresas, es la mejor manera de que tanto directivos como empleados tengan una mejor comunicación y de esta manera pulir las falencias que pueden existir tanto en temas de liderazgo como administrativos.

3. ESTILOS DE LIDERAZGO

3.1 LIDERAZGO

Es indudable que los líderes han venido dominando el mundo desde hace mucho tiempo atrás y han sido los precursores de grandes acontecimientos sociales que han cambiado el mudo y la historia de la humanidad. Entre algunos líderes que podemos mencionar están: Cristo, Gandhi, Martin Luther King Jr., etc.

Es indudable que muchos de los éxitos de las organizaciones y de la sociedad, se han debido a la gran capacidad directiva que han tenido sus representantes; por esto es muy importante que al momento de elegir a un directivo o representante se tomen en cuenta y se analicen los perfiles y características requeridas para desempeñar el papel de líder, puesto que está en sus manos el éxito o el fracaso de una organización.

Cada día toma más fuerza el tema del liderazgo y de buscar mejorar las competencias directivas. Vivimos en un mundo que va avanzando a una velocidad increíble, lo que se han convertido en un gran reto para las empresas. El mundo de hoy se caracteriza por generar grandes avances tecnológicos en temas de robótica, automatización, tecnologías de la información, etc., lo cual obliga a las organizaciones a contar con personal altamente competitivo y grandes habilidades directivas.

Una sola persona o una organización de mediano tamaño no pueden cambiar el mundo; se requiere de ideas, de personal de apoyo, de energía positiva. Sin un líder, sin una persona que ejecute esas ideas, que actúe con dinamismo y motive a su grupo al logro de objetivos; los resultados positivos no van a suceder por si solos y será cuestión de suerte (Galindo, 2011) y (Tichy, 2003)

3.1.1 Conceptos generales

Según (Galindo, 2011) debemos saber diferenciar bien los conceptos de líder, liderazgo y estilos de liderazgo:

Líder

Un líder se distingue de un jefe, porque el personal que está a su cargo no solo lo reconoce por la autoridad que ejerce, sino también por sus conocimientos, su experiencia, habilidades, etc.; de tal manera que inspira confianza, respeto y lealtad suficientes para saber guiar a sus subordinados a cumplir con los objetivos de la organización.

Al generar esta confianza y respeto, los subordinados se sienten escuchados, motivados y comprometidos a generar los mejores resultados posibles. Un líder sabe escoger a la gente más adecuada para el trabajo y la cultura de la empresa.

En muchos textos se discute si el líder nace o se hace, y es verdad que hay personas que nacen con habilidades innatas para saber liderar; es decir tienen

un carisma y características que infunden respeto en la gente que lideran. Sin embargo, no todo el mundo tiene estas habilidades, pero hay personas que por alguna circunstancia se les asigna actividades que demandan autoridad para dirigir a algún grupo o determinados proyectos; entonces se convierten en lideres circunstanciales y tienen que aprender a desarrollar las características y habilidades de un líder, de lo contrario sus esfuerzos serán infructuosos.

Liderazgo

“El liderazgo es la habilidad de inspirar y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos y de una visión” (Galindo, 2011, p. 145)

Analizado desde el punto de vista de (Franklin, 2011, p. 294) “el liderazgo es la capacidad de influir en las actividades de una persona, grupo o equipo que forma parte de una empresa y está orientado a alcanzar objetivos y metas en cierta situación.”

De nada sirve que las organizaciones cuenten con recursos tecnológicos y materiales; si lo directivos no tiene la capacidad de saber guiar y generar la confianza y el respeto necesarios para llevar a sus subordinados al cumplimiento de los objetivos con la máxima calidad.

Estilos de Dirección o Liderazgo

“El estilo de dirección o de liderazgo se refiere al conjunto de cualidades y técnicas que el gerente ejerce para dirigir a sus subordinados” (Galindo, 2011, p. 145)

Como se mencionó anteriormente, todo jefe o directivo tiene la obligación y el compromiso de investigar, estudiar las habilidades y cualidades que debe tener un líder, para que de esta manera pueda dirigir a sus subordinados.

3.1.2 Teorías clásicas del Liderazgo

3.1.2.1 El liderazgo como rasgo de personalidad

El líder nace, por lo tanto en su desarrollo personal siempre tendrá cualidades que le permitan ser líder en cualquier situación, y en todos los grupos que se desarrolle, como son: familia, amigos, trabajo, etc. (Vadillo, 2013)

Los distintos estudios realizados, han demostrado que el líder posee un cierto conjunto de características que lo distingue de las demás personas; estos son, un buen nivel de inteligencia, extroversión alta, ajuste y buena empatía.

Este fue el enfoque que durante muchos años se adoptaron en las teorías, pero en la actualidad y en la práctica los resultados empíricos llegan a la conclusión de que no se da este conjunto de características en una persona líder, ya que esta puede o no ser un líder dependiendo de la situación en la que se encuentre el grupo.

3.1.2.2 El liderazgo como conducta

El líder se define en función de lo que hace: “el líder será aquel que se comporta como tal” (Vadillo, 2013, p. 25). Dentro de esta teoría es importante analizar los siguientes estudios:

Estudios de la Universidad de Ohio

Después de la segunda guerra mundial, investigadores de esta universidad, decidieron realizar un estudio sobre las dimensiones que caracterizan el comportamiento de líderes; inicialmente encontraron 4 factores que fueron: consideración, énfasis en la producción, sensibilidad e iniciación de la estructura, pero posteriormente se lo redujeron a solo dos dimensiones, que son: (Vadillo, 2013)

Consideración

En qué medida el líder toma en cuenta los sentimientos de sus subordinados. Esta dimensión hace referencia a las actitudes que tiene el líder para generar un ambiente de amistad, de confianza y armonía dentro del grupo, los subordinados pueden contarle sus problemas y muestran esa proximidad que ayuda a mejorar la comunicación dentro de la organización, además estas características del líder, facilita la participación en la toma de decisiones.

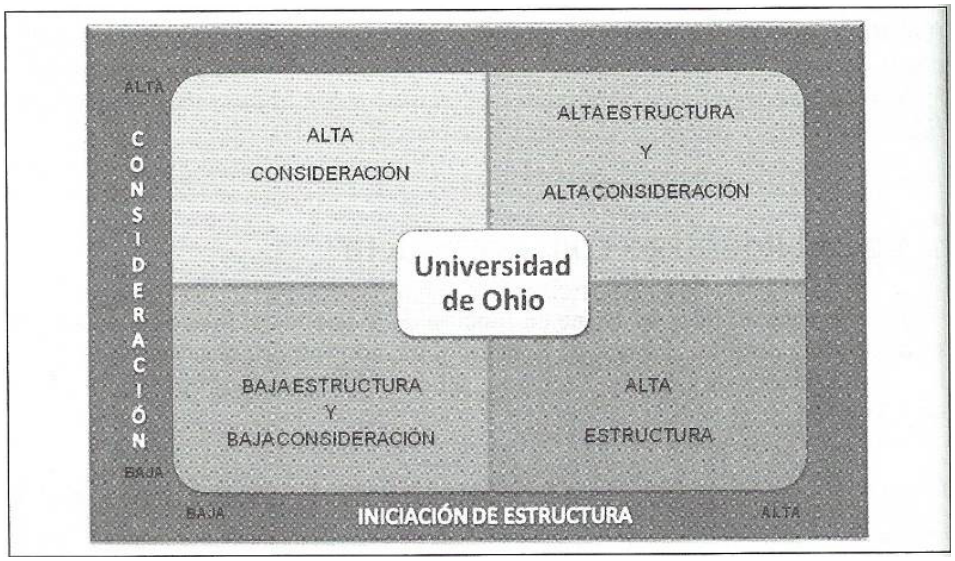
Iniciación de la Estructura

La conducta de este líder se concentra en definir las interacciones del grupo, para obtener buenos niveles de rendimiento, confirmar que se comprenden sus órdenes, clasificar y asignar funciones y tareas, y se asegura que todo su grupo este orientado a las tareas.

De estas dos dimensiones, los investigadores de la universidad establecieron 4 estilos de dirección:

Figura N° 7

Estilos de Dirección



Fuente: Palomo, 2013
Elaborado por: Estefanía Maldonado

Los principales resultados obtenidos de las numerosas investigaciones centradas en ambas dimensiones, se pueden resumir en: (Vadillo, 2013, p. 27)

El líder con alta consideración consigue mayor nivel de satisfacción por parte de sus colaboradores, menor ausentismo y un número menor de quejas.

Las correlaciones entre iniciación de estructura y eficacia del grupo son positivas, aunque muestran variabilidad.

Las relaciones entre consideración y efectividad de liderazgo varían en función de las características de los sujetos.

Los líderes con alto nivel de consideración y en iniciación de estructura, son los que consiguen tanto un buen rendimiento de sus subordinados, como una alta satisfacción de los mismos.

Muchas excepciones a esos resultados, es lo que resalta la importancia de la situación al hablar de liderazgo.

Estudios de la Universidad de Michigan

Otro grupo de investigadores en la misma época realizaron otro tipo de estudios, para determinar las relaciones entre la conducta de liderazgo, los procesos de grupo y el rendimiento del grupo en entornos profesionales. Los resultados de los estudios les permitieron establecer dos dimensiones principales:

Líderes centrados en la persona

Para estos líderes es importante tomar en cuenta las necesidades de los empleados, así como las relaciones personales. Son líderes que reconocen la importancia de las diferencias individuales.

Líderes centrados en la producción

Su interés solo está enfocado en los aspectos técnicos del trabajo, y lo más importante para ellos es que los empleados cumplan con las actividades asignadas.

Después de los estudios se determinaron que los líderes centrados en la persona, obtienen mejores resultados, mismos que se ven reflejados en la productividad de sus empleados; así como también en el grado de satisfacción que muestran los miembros del grupo.

Pero los resultados varían muchos, dependiendo de la situación y del grupo de personas con las que se trabaje.

Los resultados de la Universidad de Michigan, dieron paso a que se proponga 4 estilos de liderazgo:

Autoritario Explotador.-Para conseguir los objetivos existe mucha presión y amenazas por parte de los directivos hacia los empleados, la

comunicación es muy jerarquizada, produciéndose así un distanciamiento psicológico entre directivos y empleados; con este tipo de líder la productividad es muy mediocre.

Autoritario Benevolente.-Se emplea la alabanza, la recompensa, el personal es subordinado; lo que provoca actitudes hostiles hacia los directivos. La información es únicamente de arriba hacia abajo y pocas veces de abajo hacia arriba. Las decisiones son tomadas únicamente por los niveles más altos y la productividad va de aceptable a buena.

Consultivo.-Se emplean castigos y recompensas para el logro de objetivos. La información también es únicamente de arriba hacia abajo, y las decisiones las toman solamente los directivos; pero en este caso los empleados pueden aportar con ideas, para que de esta manera en algún momento puedan formar parte de la toma de decisiones. La productividad es buena.

Participativo.-En este sistema participan todos los integrantes de la organización, los empleados se involucran en el desarrollo de nuevo proyectos y procesos de trabajo; el líder confía en sus empleados, tanto en su participación como en su aporte, lo cual ayuda a que la comunicación sea buena y la productividad sea excelente.

La malla gerencial de Blake y Mouton

Este es un modelo bidimensional, que establece que las organizaciones cumplen con 4 características:

- Existencia de un objetivo o meta, toda empresa está orientada a conseguir objetivos.

- Están formadas por personas, que son parte importante para el logro de objetivos.

- Todas tienen una jerarquía definida que diferencia a los altos mandos del resto de empleados.

A partir de estas características, se definieron dos dimensiones básicas de liderazgo:

- El interés por la persona
- El interés por la producción

Y de la combinación de estas dos dimensiones, se derivan los cinco estilos de liderazgo:

El estilo 1.1 (Estilo Laissez – Faire)

Laissez Faire es un término francés que se puede traducir como “dejar hacer”. Los directivos con este estilo de liderazgo son muy benevolentes y prácticamente dejan que los empleados hagan lo que quieran y se preocupan muy poco por las actividades y los resultados de los empleados. Este tipo de directivos evaden responsabilidades, buscan culpables o justificativos. (Torres, 2009)

Se da en empresas que pagan nómina, tienen nulo crecimiento y pocas utilidades, la productividad y creatividad es baja, lo cual se ve reflejado en los procesos productivos con poca calidad.

El estilo 1.9 (Estilo Club Social)

Los directivos con este estilo muestran una gran preocupación por las personas que por los resultados. Se preocupa mucho por las necesidades de las personas y que el ambiente en el que trabajan sea cómodo y amigable. Este clima genera un alto nivel de seguridad y afiliación grupal.

Pero esta preocupación por las relaciones sociales más que por los resultados, puede llegar a ser perjudicial para la organización; ya que esta excesiva preocupación por las personas no favorece la innovación,

creatividad y desarrollo del grupo y como consecuencia la productividad y calidad pueden llegar a ser bajas.

El estilo 9.1 (Estilo de Tarea)

El directivo le da gran importancia a los resultados más que a la persona. Su estilo es dominante, manda, dirige, controla y se enfoca en los objetivos que ha de conseguir; lo que le permite que su autoridad se sienta.

Para los directivos con este estilo, la obediencia es la mejor manera de cooperación, sus colaboradores son instrumentos para alcanzar las metas, pero con el tiempo esta obediencia tan rígida, solo provoca en los empleados poca motivación y creatividad; los niveles de conflicto pueden llegar a ser muy altos y consideran a su líder como alguien muy autoritario.

Sin embargo, la productividad puede llegar a ser muy alta~~,~~ y los resultados favorables.

Estilo 5.5 (Estilo de la mediocridad)

Este estilo trata de equilibrar los resultados adecuados, con el nivel moral satisfactorio entre los miembros. El líder trata de satisfacer las

expectativas más bajas e imprescindibles, lo cual puede resultar un tanto aburrido para las personas con espíritu de superación.

La carencia de retos y metas ambiciosas; hace de este estilo una dirección mediocre y lo único que se logra es una calidad moderada, un desempeño promedio de baja creatividad y originalidad.

Estilo 9.9 (Estilo de compromiso en toda regla)

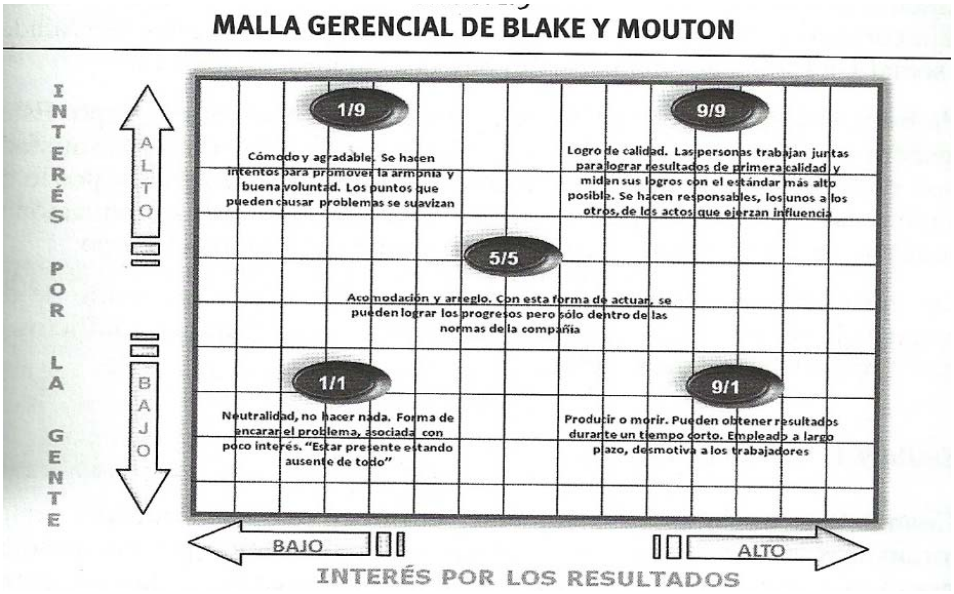
En este estilo el líder se preocupa tanto por las personas, como por los resultados, consiguiendo así que los empleados sientan ese compromiso por aportar y apoyar los objetivos de la empresa, trabajando con mayor calidad y eficiencia por un objetivo en común.

Para este tipo de liderazgo, es importante que los empleados participen del planteamiento de los objetivos, y que porten ideas para la consecución de estos objetivos.

Bajo este estilo de liderazgo se puede obtener niveles más altos de calidad, rendimiento, creatividad y alto nivel de cooperación interdependiente.

Figura N° 8

Malla gerencial de Blake y Mouton



Fuente: Palomo, 2013
Elaborado por: Estefanía Maldonado

Blake y Mouton, consideran que los estilos antes mencionados y explicados de la malla gerencial, pueden ser combinados; dando lugar a los siguientes estilos mixtos.

Estilo paternalista (Mixto estable de C y B)

En este estilo, el directivo es riguroso en los controles y a la vez comprensivo; anima a sus empleados a participar sus iniciativas, pero no les delega responsabilidades.

Estilo pendular (Mixto cíclico de C y B)

Este directivo trabaja combinando ambos estilos, dependiendo de la situación en la que se encuentre, por ejemplo si la empresa tiene

problemas de relaciones interpersonales pone en práctica el estilo 1.9 o B, pero si vuelve al estilo 9.1 o C.

Estilo Camaleón (Mezcla de todos los estilos)

Este estilo genera en los empleados muchas dudas y confusión. Debido a la variabilidad de sus jefes, los empleados no saben bien cómo actuar o como acogerse a los requerimientos de la empresa, para el cumplimiento de objetivos.

Estilo Prudente (Mixto de A y D)

En este estilo, el directivo D es más activo que el A, pero esto genera conformismo.

Estilo Animador (Mixto D y E)

El directivo juega con cada uno de estos estilos, porque conoce bien que debe hacer en cada momento para conseguir éxitos personales.

3.1.2.3 Aproximación Humanista de McGregor

McGregor en su teoría parte de que existen dos estilos básicos de dirección, un estilo autoritario denominado “Teoría X” y el estilo igualitario denominado “Teoría Y”

Teoría X

Esta teoría parte del supuesto de que los empleados sienten repugnancia por el trabajo y que solo trabajan bajo un control o dirección, tiene poca ambición y buscan sobre todo seguridad.

Por estos motivos, el directivo X considera que los empleados solo responderán mediante castigos, amenazas y medidas duras para conseguir los resultados. Además, el directivo deberá organizar, controlar y dirigir todas las actividades del grupo para modificar las conductas según las necesidades de la empresa.

Teoría Y

En esta teoría McGregor, afirma que es necesario integrar los intereses individuales de los empleados y los objetivos de la organización. Considera que los empleados rendirán mejor en el trabajo, si sus necesidades son satisfechas.

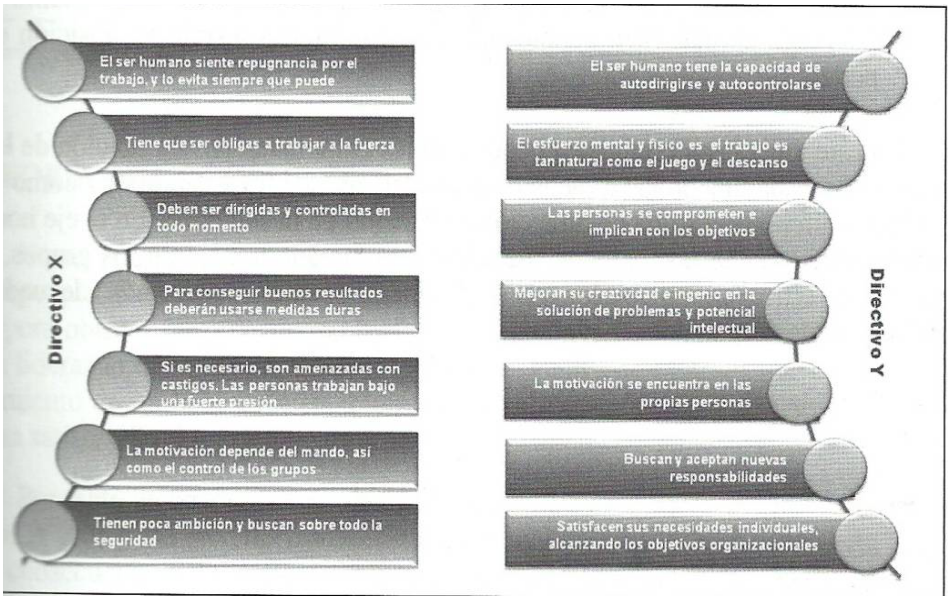
El directivo Y cree que los empleados pueden auto dirigirse y auto controlarse, para conseguir los objetivos que les sean planteados. De esta manera la motivación y los resultados positivos no solo dependerán de los directivos sino también de los empleados. Por lo tanto, los colaboradores aceptan nuevos retos y responsabilidades, aumenta su

creatividad e ingenio para la solución de problemas y su capacidad intelectual es potencializada.

Para que todo sea posible, es necesario que la organización dote de toda la infraestructura y condiciones organizacionales necesarias para que se pueda satisfacer las necesidades de los empleados y cumplir los objetivos organizacionales.

Figura N° 9

Estilos X y Y de McGregor



Fuente: Palomo, 2013
Elaborado por: Estefanía Maldonado

3.1.2.4 El modelo de contingencia de la efectividad del liderazgo

El modelo de contingencia de Fiedler

Su teoría establece que la motivación y conducta del grupo; por parte del líder, están en función de la motivación, la conducta y el nivel de control.

En 1965 Fiedler, realizó un cuestionario a partir del cual determinó la existencia de tres dimensiones que condicionan el estilo de liderazgo dependiendo de las situaciones, y estos son:

Relación entre el líder y los miembros

Este estilo trata del nivel de confianza que llegan a tener los colaboradores con su líder, y de la posibilidad de seguir sus órdenes e instrucciones.

Estructura de la tarea

La tarea debe estar muy bien estructurada, para que le sea más fácil al líder, ejercer su liderazgo.

Poder del puesto

Cuanto más firme e intenso es el poder, más fácil resulta asumir la función de liderazgo.

Teoría de los caminos de meta (PathGoal)

Esta teoría combina el modelo de motivación de las expectativas y las investigaciones sobre los estilos de liderazgo de la Universidad de Ohio.

En esta teoría el comportamiento del líder es aceptable para los subordinados, cuando estos perciben una satisfacción inmediata. Por lo tanto, los líderes deben proporcionar a los empleados todos los elementos y guías necesarias para que los empleados se sientan satisfechos y puedan cumplir con las metas de la organización.

La teoría establece cuatro estilos de liderazgo, combinando dos tipos de conducta: la conducta de consideración y la de iniciación de la estructura:

Directivo

El directivo facilita a los empleados toda la información en cuanto a lo que deben hacer, a quien deben reportar, cuando, los requisitos, etc. Este se aplica a empleados inexpertos para que obtengan experiencia en cuanto a la tarea.

De apoyo

Existe una preocupación real por las necesidades y el bienestar de los empleados, esta preocupación por parte de los directivos, les permite a los empleados tener una actitud positiva hacia la consecución de la tarea.

Participativo

Los empleados pueden participar en la toma de decisiones.

Orientado al logro

El líder confía en sus subordinados, en las capacidades de cada uno para lograr los objetivos.

Figura N° 10

Teoría de los cambios de meta



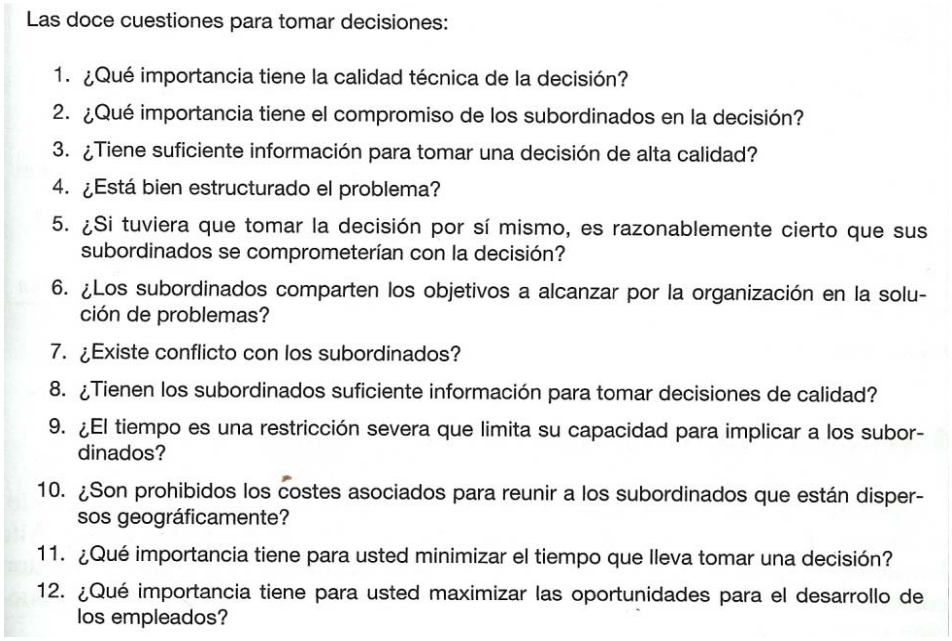
Fuente: Palomo, 2013
Elaborado por: Estefanía Maldonado

Modelo de Liderazgo participativo de Vroom-Yetton

Víctor Vroom y Philip Yetton proponen un modelo de liderazgo que indica lo que se debe hacer al momento de tomar decisiones. El modelo establece tres estilos básicos que llegan a ser cinco, por las diferentes combinaciones que se dan.

Figura N° 11

Estilos de Liderazgo



Las doce cuestiones para tomar decisiones:

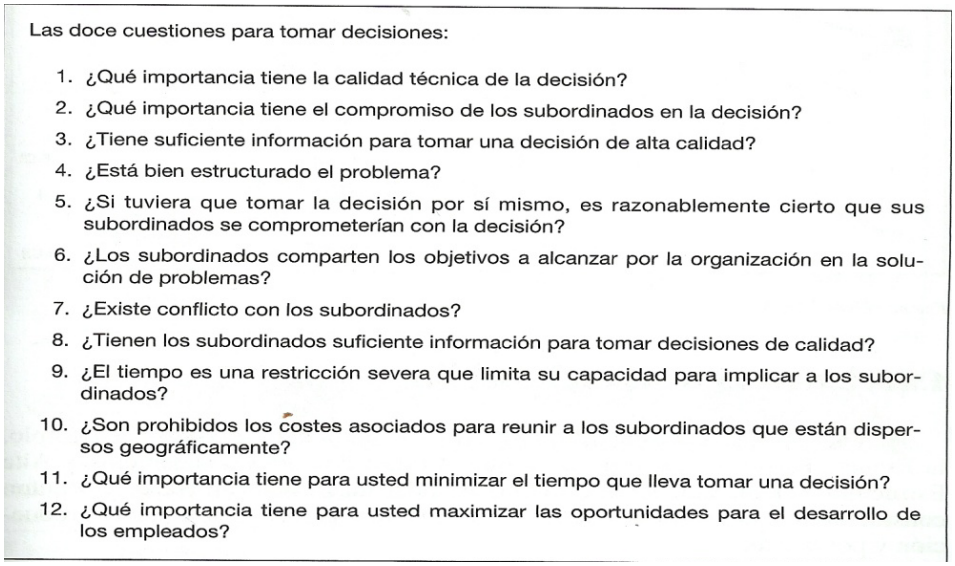
1. ¿Qué importancia tiene la calidad técnica de la decisión?
2. ¿Qué importancia tiene el compromiso de los subordinados en la decisión?
3. ¿Tiene suficiente información para tomar una decisión de alta calidad?
4. ¿Está bien estructurado el problema?
5. ¿Si tuviera que tomar la decisión por sí mismo, es razonablemente cierto que sus subordinados se comprometerían con la decisión?
6. ¿Los subordinados comparten los objetivos a alcanzar por la organización en la solución de problemas?
7. ¿Existe conflicto con los subordinados?
8. ¿Tienen los subordinados suficiente información para tomar decisiones de calidad?
9. ¿El tiempo es una restricción severa que limita su capacidad para implicar a los subordinados?
10. ¿Son prohibidos los costes asociados para reunir a los subordinados que están dispersos geográficamente?
11. ¿Qué importancia tiene para usted minimizar el tiempo que lleva tomar una decisión?
12. ¿Qué importancia tiene para usted maximizar las oportunidades para el desarrollo de los empleados?

Fuente: Palomo, 2013
Elaborado por: Estefanía Maldonado

Para facilitar el modelo, Vroom y Yetton desarrollaron una guía para la decisión eficaz de cualquier problema que se le presente al líder.

Figura N° 12

Doce cuestiones para tomar decisiones



Las doce cuestiones para tomar decisiones:

1. ¿Qué importancia tiene la calidad técnica de la decisión?
2. ¿Qué importancia tiene el compromiso de los subordinados en la decisión?
3. ¿Tiene suficiente información para tomar una decisión de alta calidad?
4. ¿Está bien estructurado el problema?
5. ¿Si tuviera que tomar la decisión por sí mismo, es razonablemente cierto que sus subordinados se comprometerían con la decisión?
6. ¿Los subordinados comparten los objetivos a alcanzar por la organización en la solución de problemas?
7. ¿Existe conflicto con los subordinados?
8. ¿Tienen los subordinados suficiente información para tomar decisiones de calidad?
9. ¿El tiempo es una restricción severa que limita su capacidad para implicar a los subordinados?
10. ¿Son prohibidos los costes asociados para reunir a los subordinados que están dispersos geográficamente?
11. ¿Qué importancia tiene para usted minimizar el tiempo que lleva tomar una decisión?
12. ¿Qué importancia tiene para usted maximizar las oportunidades para el desarrollo de los empleados?

Fuente: Palomo, 2013
Elaborado por: Estefanía Maldonado

3.1.3 Estilos directivos o de liderazgo

Hemos visto que en la mayoría de teorías antes mencionadas, se proponen varios estilos de liderazgo, pero conforme ha ido avanzando el tiempo y el mundo empresarial, se ha podido ver que no existe un estilo único que sea exitoso y defina la manera de liderar todas las organizaciones, debido a que todo el tiempo las empresas se encuentran en constante cambio y requieren de distintos liderazgos. Por lo tanto, los directivos que triunfan y llevan a las empresas a ser las mejores, son los que logran adaptarse a los empleados y a las situaciones que se le presenten, para lograr los resultados anhelados.

Sin embargo, a continuación mencionaremos algunos estilos de liderazgo más actuales que también pueden servir de referencia para lograr un liderazgo exitoso dentro de la organización.

3.1.3.1 Los estilos de liderazgo según Hersey Blanchard

Blanchard define los estilos de liderazgo en base a la relación entre:

Comportamiento de dirección

Relación entre la cantidad de dirección y control. En la medida en que el líder asigna tareas a sus colaboradores y les indica cómo hacerlo, este supervisa de cerca los resultados.

Comportamiento de apoyo

Cantidad de apoyo y estímulo que da el líder a sus colaboradores. Consiste en la medida en que el líder motiva, escucha, participa, e implica a los colaboradores en proceso de toma de decisiones.

Estos dos comportamientos dan lugar a 4 estilos diferentes de liderar:

Estilo de dirección

Elevado nivel directivo y bajo nivel de apoyo

Estilo entrenamiento o coaching

El estilo de supervisión propone utilizar ambos tipos de comportamiento, dirección y apoyo de manera intensa. Se mantiene la alta dirección, pero supervisar implica reconocer el trabajo del colaborador y solicitar sugerencias.

Estilo de apoyo

El nivel de apoyo es elevado y disminuyendo el de dirección. El líder apoya los esfuerzos que realizan sus trabajadores y toman decisiones conjuntamente.

Estilo de delegación

La intervención del líder disminuye, ya que delega la toma de decisiones a sus colaboradores.

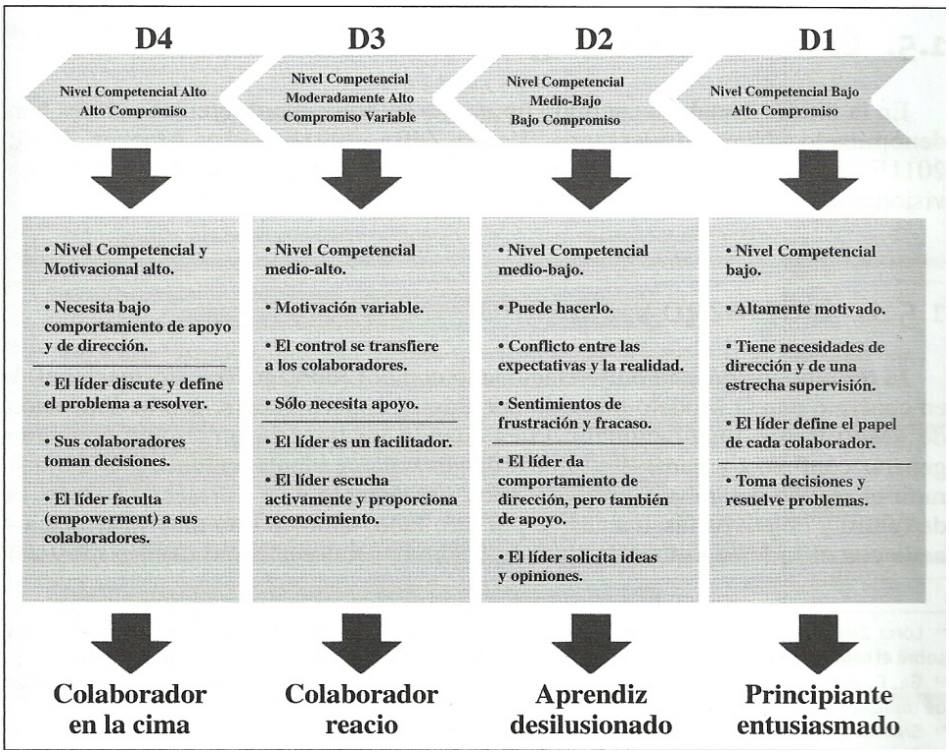
Como podemos ver este modelo define la eficacia de un líder en función de la capacidad de flexibilidad en cuanto al estilo de liderazgo que utilice en cada situación, con la persona adecuada y de acuerdo con la situación de los colaboradores.

Para entender la situación de los colaboradores Blanchard define dos factores: Competencia, conocimiento de actividades y experiencias que una persona tiene para realizar una actividad en concreto. Compromiso, nivel de motivación y confianza que esa persona tiene con relación a esa misma actividad.

De la combinación de la competencia y el compromiso, surgen cuatro niveles de desarrollo:

Figura N° 13

Niveles de desarrollo de los colaboradores



Fuente: Palomo, 2013
Elaborado por: Estefanía Maldonado

3.1.3.2 El nuevo liderazgo

En la nueva época han surgido nuevos estilos de liderazgo, y que están tomando fuerza en la sociedad actual. Estos son:

Liderazgo Visionario

La visión relacionada con el liderazgo, tiene que ver con un estado futuro deseado, tanto para el líder como para los colaboradores.

La visión procede de un consenso entre el líder y los colaboradores, en la que se plantean una imagen creíble de futuro y de todas las metas y objetivos que desean cumplir, para la organización.

En el proceso de consenso, la visión compartida puede tardar un poco en reafirmarse, debido a que al compartir las diferentes visiones, surgen nuevas expectativas. Entonces solamente la visión compartida que logra ser trasmitida, puede lograr coordinar y dirigir realmente la conducta de los empleados.

Dimensiones de la Visión

Bennis y Nanus citado en (Vadillo, 2013) revelan las siguientes dimensiones de la visión:

Previsión

Permite al líder analizar como la visión se adapta al medio, en el que la organización está inmersa.

Retrovisión

Permite que la visión no rompa las costumbres y salga de los parámetros de la cultura organizacional.

Visión Mundial

Interpreta los nuevos desarrollos que se pueden ir presentando.

Percepción Profunda

Permite al líder observar la visión en su totalidad y dimensionar los efectos invasores.

Visión Periférica

Le prepara a la organización para posibles respuestas ante la competencia o los sectores directa o indirectamente involucrados.

Revisión

Permite revisar todas las visiones ya establecidas, para irlas adaptando a los cambios del medio.

Liderazgo Carismático

El Liderazgo carismático hace referencia, a la percepción que tiene el empleado hacia su jefe. Este líder se caracteriza por ser único,se basa completamente en sus competencias personales y profesionales; y, en cómo éstas son percibidas por su equipo.

Los colaboradores confían y respetan a este líder, a tal punto que lo llegan a idolatrarlo como un héroe, estos líderes son poco convencionales, transforman a sus colaboradores para conseguir sus objetivos. Además estos líderes asumen cada vez más retos y se preocupan mucho por las necesidades y bienestar de sus colaboradores.

Liderazgo transaccional y transformacional

Transaccional.-Se caracteriza por ser estático y siempre mantenerse en lo establecido, por lo cual los líderes se sienten cómodos y relajados, además tiene la habilidad de desarrollar los recursos humanos a los niveles más altos, lo que les permite a sus colaboradores conseguir mejores resultados, incluso sin necesidad de ser liderados.

Transformacional.-Está relacionado con cambios e innovaciones que desarrolla la empresa.

El líder transformacional se destaca por las siguientes características:

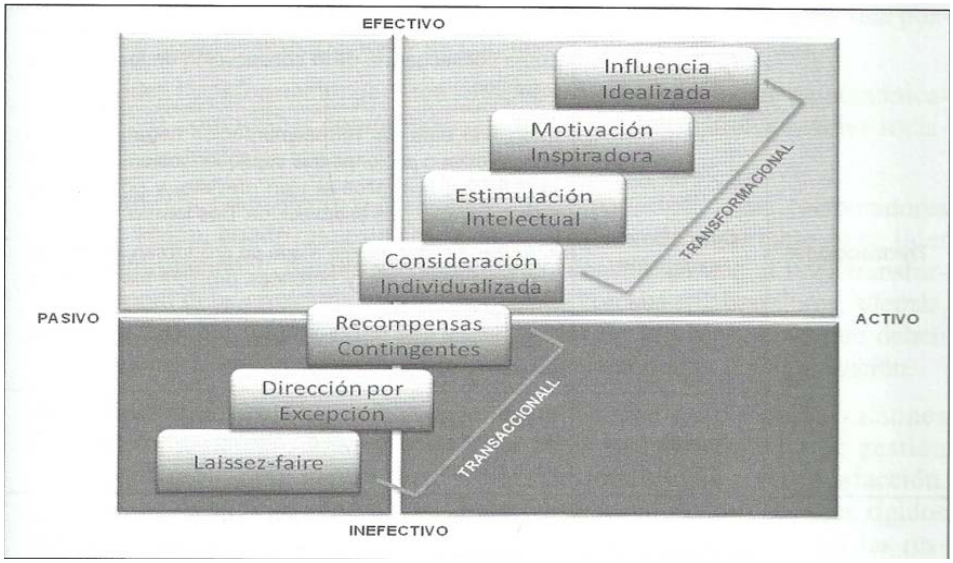
- Creatividad
- Interactividad
- Visión
- Conocer el Empowerment
- Pasión
- Ética

- Prestigio
- Orientación hacia las personas
- Desarrollo de los colaboradores.
- Formación y asesoramiento de los colaboradores
- Coherencia entre sus actuaciones y la misión, visión, valores de la organización.
- Actitud de colaboración y participación

Sin embargo, a pesar de que todas estas características podrían definir a los líderes de la nueva era, existen otras como: el enfrentamiento a la adversidad, la capacidad de superación, altos niveles de autoconfianza, perseverancia, orientación al logro y flexibilidad, que las empresas de hoy en día y sus colaboradores pueden demandar.

Figura N° 14

Dimensiones del Liderazgo Transformacional y Transaccional



Fuente: Palomo, 2013
Elaborado por: Estefanía Maldonado

3.1.4 Importancia de los estilos directivos en las organizaciones

Se ha mencionado algunas teorías y estilos de liderazgo, sin embargo, conforme el mundo va avanzando, este proceso de liderazgo se va convirtiendo en parte vital para la organización y día con día surgen propuestas.

Pero lo importante es conocer los principios básicos y los diversos enfoques, para poder elegir el mejor estilo que esté acorde con las necesidades de la organización y de esta manera poder aplicarlos con éxito.

Si bien es cierto algunos autores y teorías coinciden en cuanto a las habilidades que debería tener un líder para dirigir la organización, estas habilidades no bastan para lograr el éxito organizacional; es importante que se forme un equipo de trabajo en el que exista unión, compromiso, constancias, disposición y justicia.

Desarrollar estas habilidades puede resultar un tanto complicado y toma su tiempo, es por esto que los líderes requieren de preparación, tener una mentalidad abierta al cambio y que permita adaptar ideas y mejoras a las nuevas organizaciones, de tal manera que se busque el beneficio común, tanto para la organización, como para los empleados. (Galindo, 2011)

4. ESTUDIO SOBRE LA INFLUENCIA DE LOS ESTILOS DIRECTIVOS DE LOS JEFES EN LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS Y EL CLIMA LABORAL DE LA EMPRESA IMPORTADORA ALVARADO CÍA. LTDA. UBICADA EN LA CIUDAD DE AMBATO

4.1 INTRODUCCIÓN DE LA EMPRESA

4.1.1 Historia y Razón social de la empresa

Importadora Alvarado fue fundada en Ambato en el año 1958 por José Alvarado y Gladys Lazcano, abriendo un local de venta de repuestos automotrices al detal. En la década de los 70 fueron reconocidos como unos de los importadores más importantes de autopartes del país, en 1984 la empresa se consolida con la creación de Importadora Alvarado Cía. Ltda., la más grande importadora de la sierra centro de Ecuador, lo que a su vez ha dado surgimiento a otras empresas como: (Alvarado, 2014)

LÍNEA AUTOMOTRIZ:

- Corpal (importación y distribución de repuestos automotrices especializados en vehículos de origen Coreano)
- Rectima (división amortiguadores)

- Accpass (autos y partes)
- Megavihal (centro de reparación de colisiones)
- Nikken
- Gea

LÍNEA DE LA CONSTRUCCIÓN:

- Constructora Alvarado (producción y tendido de asfalto)
- Depohormigón

Todas juntas constituyen el Grupo Alvarado que impulsa el desarrollo local y nacional, siendo el sustento de más de 800 familias Ecuatorianas.

Como se menciona anteriormente, Importadora Alvarado provee autopartes de calidad, precios competitivos y el mejor servicio de post venta mediante una imponente infraestructura física, logística y tecnológica; que los respaldan la experiencia de más de 50 años en el negocio de la importación.

Actualmente Importadora Alvarado cuenta con más de 25.000 clientes a nivel nacional, con 10 puntos de venta en Quito, Ambato y Guayaquil, además cuenta con 27 asesores comerciales que visitan a los clientes, revisan stock, informan y asesoran respecto a productos y mercadería. Los pedidos de los clientes se gestionan a través de proveedores calificados en más de 15 países donde están las principales industrias automotrices.

Importadora Alvarado maneja cuatro líneas principales de productos:

- Línea carrocerías (partes de carrocerías para todo tipo de vehículo)
- Línea Motor (piezas y partes para motores en todas las marcas)
- Línea Brasil (carrocerías y motor de vehículos, ensamblados en dicho país)
- Línea China

Las autopartes importadas se almacenan en el centro logístico, ubicado en el centro del país, en la ciudad de Ambato, la bodega almacena más de 45000 ítems, que son revisados, empacados y preparados para la distribución; tanto a clientes mayoristas, como a puntos de venta.

Para importadora Alvarado además, de obtener certificados de calidad y prestigio por su experiencia de más de 5 décadas, también se ha preocupado por conseguir la satisfacción y desarrollo tanto del cliente externo como interno. Ofrecer los mejores productos y el mejor servicio, ha sido de vital importancia para la empresa.

Para el cliente externo ha realizado capacitaciones gratuitas y mesas de negociación, de modo que éste pueda acceder a información y precios competitivos.

Para el cliente interno, que es el personal que da vida a la empresa, también ha invertido en capacitaciones anuales, los trabajadores tienen oportunidades de estudio y pueden tomar cursos especiales a nivel internacional, además cuenta con planes de carrera, dándoles así la oportunidad a los empleados de tener planes de desarrollo y crecimiento dentro de la empresa.

El desarrollo y crecimiento, ha sido constante de tal manera que continuamente se plantea nuevos objetivos, como son:

- Ampliación de instalaciones

- Potenciar la cobertura en el territorio nacional, a través de una red de distribuidores.

- Instalación de una fábrica de autopartes, que permita impulsar la industria local.

- Implementación de un sistema CRM, para una gestión mejorada de clientes.

- Impulso del centro corporativo, para asesoramiento y soporte a los diferentes departamentos.

Con estos objetivos la empresa tiene la capacidad de acceder a una proyección de crecimiento sostenido del 30%, lo que le permitirá a Importadora Alvarado, estar en la lista de las 500 empresas más grandes del Eecuador.

Sin embargo, es importante recordar que a medida que los planes de crecimiento son grandes, el capital humano también aumentará y con ellos se deben ir desarrollando las políticas empresariales y fortalecer la cultura organizacional, para que de esta manera el clima laboral no se vea afectado y los empleados puedan trabajar con entusiasmo para ir de la mano con los objetivos de la empresa.

Hoy en día es vital darle la respectiva importancia al capital humano ya que son parte fundamental e indispensable de las organizaciones y a medida que éstas crecen también crecen los problemas de clima laboral; debido a que como seres humanos que son los empleados y los directivos, su naturaleza es sociabilizar y en el ámbito laboral comparten a diario gran parte de su vida, con personas de diferentes personalidades y caracteres; por lo que hay que saber manejarlos para que se pueda mantener un adecuado clima laboral, de lo contrario esto se verá afectado en la productividad de los empleados y por ende de la empresa, lo cual puede ser muy preocupante y causar mucho daño a la organización.

A pesar de la respectiva valoración que se les da a los empleados con capacitaciones y facilidades de estudio, Importadora Alvarado ha notado en los últimos tiempos ciertos inconvenientes en cuanto a el clima laboral que generan los empleados; por lo que ha visto necesario que se realice un análisis de cómo se está viendo afectado el clima laboral y de cómo influyen las jefaturas de cada departamento tanto en el clima laboral, como en la motivación de los empleados y con la información una vez analizada, ver la

posibilidad de implementar plan de acción para la mejora del clima laboral, a lo que se orientará el presente trabajo de titulación.

Por temas de estudio y pedagógicos, el análisis del presente trabajo de titulación se lo realizará específicamente en Importadora Alvarado Cía. Ltda., ubicada en la ciudad de Ambato.

4.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA EN CUANTO A CLIMA LABORAL

4.2.1 Diseño de la investigación de campo y sus instrumentos

4.2.1.1 Métodos de Investigación

En el caso de Importadora Alvarado, se realizará un análisis de cómo influyen los estilos directivos en la motivación y clima laboral de los empleados, para lo cual en el presente trabajo se aplicará una investigación cualitativa y exploratoria.

Cualitativa, porque tiene como objeto reunir información profunda sobre el conocimiento humano y las razones que gobiernan tal comportamiento, y además este tipo de investigación solo proporciona información del grupo de personas a tratar. (Tipos de Investigación, 2013)

Exploratoria, porque es usada para resolver un problema que no ha tenido claridad, mediante selección de temas y recolección de datos,

además este tipo de investigación se basa en enfoques cualitativos que pueden ser las discusiones informales con consumidores y empleados, y enfoques más formales como entrevistas, grupos de discusión, etc. (Tipos de Investigación, 2013)

4.2.1.2 Tipos de Estudio de Investigación

El tipo de estudio que se aplicara al presente trabajo es un Estudio Cualitativo, Cuantitativo y Descriptivo. Para el efecto describiremos en que consiste cada uno de ellos: (Burns, 2015)

Estudio Cualitativo

Los estudios Cualitativos se utilizan normalmente para describir las experiencias y situaciones de la vida y darles un significado, además es un método que se lo utiliza para entender la naturaleza de los seres humanos.

En nuestro caso de estudio, el 90% de la información se la obtendrá de las personas que trabajan en Importadora Alvarado Cía. Ltda., a las cuales mediante diferentes técnicas y metodologías se les pedirá describir sus experiencias, sentimientos y situaciones que han vivido dentro de la organización. Una vez obtenida toda esta información se procederá a analizarla, con el fin de obtener un significado del porque el personal de

la empresa se está sintiendo de determinada manera, y así poder atender sus necesidades.

Estudio Cuantitativo

La Metodología Cuantitativa es aquella que permite examinar los datos de manera numérica, especialmente en el campo de la Estadística.

Los datos que utilizaremos para este estudio, lo obtendremos de las encuestas realizadas a los empleados de la empresa en estudio, con los cuales podremos determinar de manera más clara y dinámica en que porcentajes están afectando los factores al clima organizacional, lo que posteriormente nos permitirá tomar decisiones más acertadas.

Estudio Descriptivo

Identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación.

De acuerdo con los objetivos planteados, el investigador señala el tipo de descripción que se propone realizar. Acude a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. La mayoría de las veces se utiliza el muestreo para la

recolección de información, la cual es sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico". (Hidalgo, 2005)

Una vez analizados los resultados en cuanto a las experiencias, conductas y actitudes del grupo de empleados investigado, va a ser importante que se reúna toda esa información y se la someta a un proceso de tabulación y análisis, para la mejor comprensión de los resultados.

Ahora bien, tomando como referencias los tres conceptos antes mencionados, podemos afirmar que en el caso de estudio serán mayormente utilizados los tres tipos de estudio; puesto que evaluará diversos aspectos y factores que estudiaremos, centrándonos en medir con la mayor precisión posible, que tanto están influyendo los estilos directivos en la motivación de los empleados y el clima laboral de la empresa Importadora Alvarado Cía. Ltda.

4.2.1.3 Técnicas de Investigación

Como fuentes primarias de datos, se contará con una investigación de campo dentro de la empresa, con sus trabajadores y jefaturas mediante encuestas y reuniones de escucha activa.

Se entiende por investigación de campo al análisis de una situación en el lugar real donde se desarrollan los hechos investigativos. El investigador

trabaja sobre el terreno real, vive directamente con la realidad, para recoger datos no distorsionados. (Definición ABC, 2015)

Las reuniones de escucha activa, en la actualidad es uno de los métodos más importantes y útiles en los recursos humanos. Al escuchar activamente prestamos más atención a todo lo que dice el entrevistado, se lo anima a ampliar la información y asintiendo con la cabeza y dando breves comentarios de refuerzo, esto nos permitirá comprender y asimilar la información que el entrevistado nos proporcione.

Una escucha activa eficaz, consiste en poner mucha atención a todo lo que diga el entrevistado, permitiéndole que se exprese completamente, por lo cual las interrupciones deben ser muy cortas, además es importante que una reunión de escucha activa se tome muy en cuenta tanto al lenguaje verbal como al corporal, puesto que ambos nos pueden brindar información relevante para la investigación. (Salinas, 2010)

Existen otros factores que debemos tomar en cuenta al realizar una reunión de escucha activa, éstos son:

- Evitar la emisión de opiniones personales, por parte del entrevistado.

- No realizar juicios de valor, de lo que el entrevistado exprese, aprobándolo o desaprobándolo.

- No dar más información de la que sea preciso.

- Contestar cortésmente ante cualquier inquietud que llegue a presentar el entrevistado.

- Centrar con educación y con tacto la conversación, cuando ésta haya tomado temas que no aportan información al objetivo que se pretende.

- Resumir brevemente lo que el entrevistado ha expuesto, reformular.

Para las reuniones de escucha activa se realizó un guión para facilitar el manejo de la entrevista. Y para las encuestas se realizó un cuestionario claro y preciso, de tal manera que permita obtener información relevante para la investigación.

Tanto las encuestas como las reuniones de escucha activa, son herramientas de gran ayuda para el investigador, éstas fueron definidas previamente.

Como fuentes secundarias se obtendrá información de libros, tesis, folletos, revistas especializadas en el tema, datos históricos de la empresa en estudio y de fuentes confiables de Internet.

4.2.2 Definición de Población y Muestra

(Robalini, 2009) Afirma que metodológicamente, en un trabajo de investigación, se denota a la población como un conjunto definido, limitado y accesible del universo que forma el referente para la elección de la muestra. Es el grupo al que se intenta generalizar los resultados del estudio. Comprende todos los elementos (personas, familias, grupos, objetos, organizaciones, etc.) que presentan características comunes que se definen a través de criterios establecidos para el estudio.

Otros conceptos teóricos que se deben aclarar en este contexto son el de población finita y población infinita. Se refiere a una población finita cuando la población tiene un tamaño establecido y limitado, esto es, existe un número denotado por N que indica cuántos elementos conforman la población. Por otra parte se refiere a población infinita cuando es teóricamente imposible, ya que se necesita tiempo y recursos, para observar todos los elementos.

Además menciona que la muestra es una colección de individuos extraídos de la población a partir de algún procedimiento específico para su estudio o medición directa. Una muestra es una fracción o segmento de una totalidad que constituye la población. La muestra es en cierta manera una réplica en miniatura de la población. Se estudian las muestras para describir a las poblaciones, ya que el estudio de muestras es más sencillo que el de la población completa, porque implica menor costo y demanda menos de tiempo.

Para la investigación se considera que la población es de carácter finito, por lo que se utilizará la siguiente formula:

Muestreo proporcional

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^{2} p * q}{d^{2} * (N-1) + Z_{\alpha}^{2} * p * q}$$

En donde:

n = tamaño necesario de la muestra

N = tamaño de la población (192 empleados)

Z = margen de confiabilidad o nivel de confianza (con un nivel de confianza del 95%, Z es 1,96)

E = error de estimación o error muestral deseado (es del 5%)

P = probabilidad de que el evento ocurra / Proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. (Al desconocer la información se asume que es el 5%). Para maximizar el tamaño de la muestra.

Q = probabilidad de que el evento no ocurra / Proporción de individuos que no poseen esa característica. (Al desconocer la información se asume que es el 5%). Para maximizar el tamaño de la muestra

Existen varias técnicas para seleccionar los elementos que conforman la muestra, en este trabajo se utilizarán los siguientes:

Muestreo Aleatorio Simple

Todos los elementos tienen las mismas posibilidades de selección que cualquier otro. Además, cada muestra de un tamaño fijo tiene las mismas posibilidades de selección que cualquier otra muestra del mismo tamaño. Este tipo de muestro es la técnica más básica y la base de todas las técnicas de muestreo aleatorio. (Levine, 2006, p. 221)

Muestreo Estratificado

El muestreo estratificado es una técnica de muestreo probabilístico en donde el investigador divide a toda la población en diferentes subgrupos o estratos. Luego, selecciona aleatoriamente a los sujetos finales de los diferentes estratos en forma proporcional.

Se utiliza el muestreo aleatorio estratificado cuando el investigador desea resaltar un subgrupo específico dentro de la población. Esta técnica es útil en tales investigaciones porque garantiza la presencia del subgrupo clave dentro de la muestra.

Con esta técnica, tienes una precisión estadística más elevada en comparación con el muestreo aleatorio simple. Esto se debe a que la variabilidad dentro de los subgrupos es menor en comparación con las variaciones cuando se trata de toda la población. (Explorable.com, 2009)

4.2.2.1 Determinación de la población

El presente trabajo se enfocó en el estudio específico de la empresa Importadora Alvarado Cía. Ltda. Ubicada en la ciudad de Ambato.

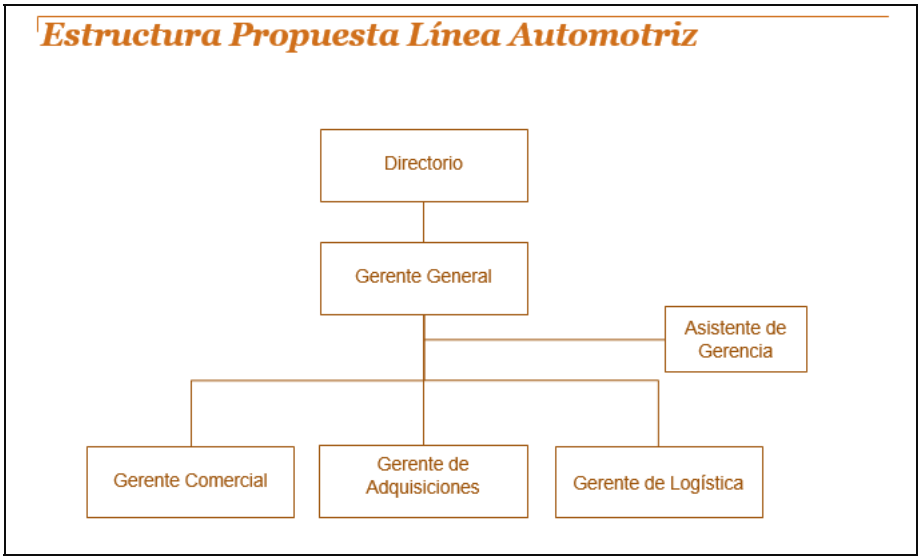
La información otorgada por el gerente de recursos humanos, señala que la empresa cuenta con un total de 192 empleados al mes de Marzo del 2015; incluyendo directivos, administrativos y operarios.

Por efectos de la investigación, solo tomaremos como población al total de empleados, excluyendo solo a la gerencia general que no tiene un jefe directo. La población con la que se trabaja incluye mandos altos (jefaturas y gerencias), administrativos, vendedores, choferes, operarios.

Para tener un concepto más claro de la estructura organizacional de la empresa y de la cantidad de empleados con la que se trabajará, a continuación se presenta la estructura organizacional de Importadora Alvarado Cía. Ltda.:

Figura N° 15

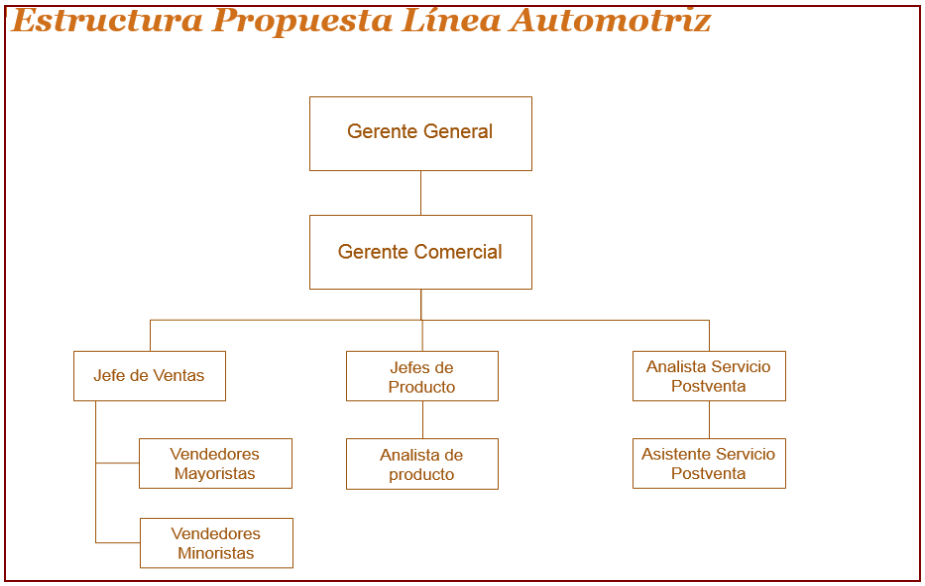
Estructura Propuesta Línea Automotriz



Fuente: Importadora Alvarado
Elaborado por: Estefanía Maldonado

Figura N° 16

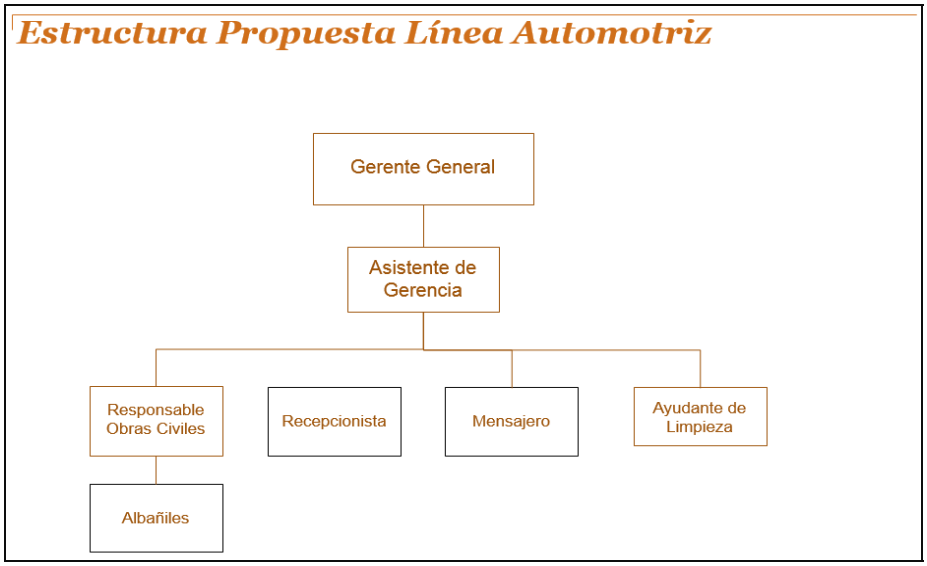
Estructura Propuesta Línea Automotriz



Fuente: Importadora Alvarado
Elaborado por: Estefanía Maldonado

Figura N° 17

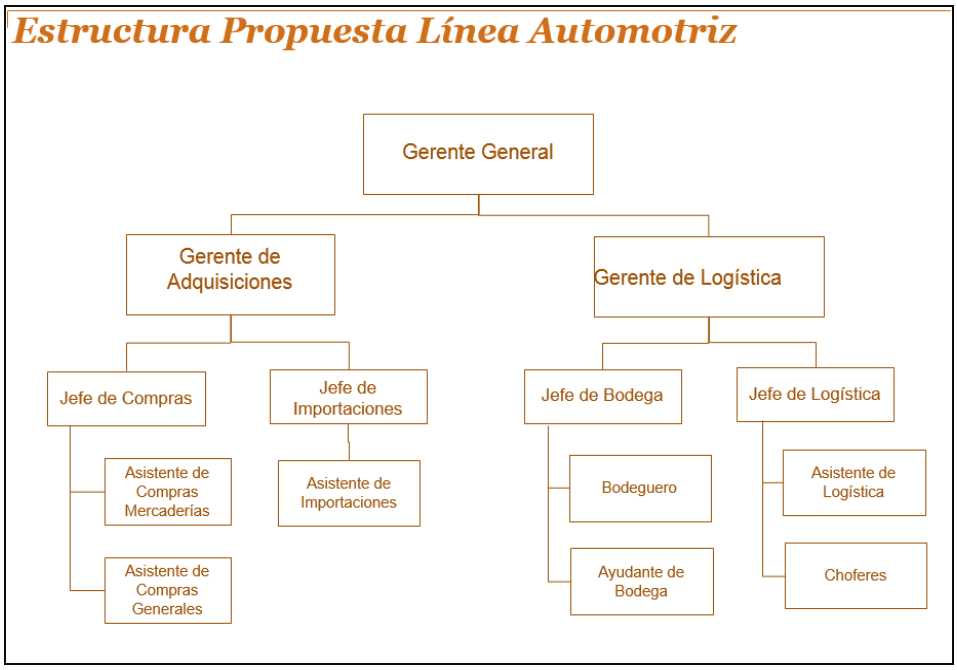
Estructura Propuesta Línea Automotriz



Fuente: Importadora Alvarado
Elaborado por: Estefanía Maldonado

Figura N° 18

Estructura Propuesta Línea Automotriz



Fuente: Importadora Alvarado
Elaborado por: Estefanía Maldonado

4.2.2.2 Determinación de la muestra

Partiendo de la información antes expuesta, la muestra para esta población es la siguiente:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 p * q}{d^2 * (N-1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Tabla N° 1

N	191
Z	1,96
p	0,5
q	0,5
e	0,05
n	**128**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Estefanía Maldonado

Proporción de la muestra por áreas:

Tabla N° 2

MUESTREO ESTRATIFICADO				
Total de Empleados	191	PONDERACIÒN	%	
Mandos Altos (Entre gerencias y jefaturas)	9	0,047120419	**4,71204188**	
Administrativos	14	0,298429319	**29,8429319**	
Vendedores (confirmar)	23	0,654450262	**65,4450262**	
Choferes (Confirmar)	20		100	
	57			
Operarios	**125**	ENCUESTAS	**128**	
	191	4,71%	6,02	**Mandos Altos**
		29,84%	38,14	**Administrativos**
		65,45%	83,64	**Operarios**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Estefanía Maldonado

Como se puede observar, después de obtener la muestra con una población de 191 empleados, se determinó mediante el muestreo estratificado que se deben realizar las encuestas a 6 personas que se encuentren entre jefaturas y gerencias, 38 administrativos y 83 operarios.

Para la elaboración de las encuestas, inicialmente se consideró una muestra de 128, pero debido a políticas internas de la Organización, únicamente se pudieron realizar 69; que representan el 53% de la muestra inicial.

Las encuestas restantes que representan el 46.10% no se las pudo realizar por los siguientes factores:

- Por políticas de la empresa, a la mayoría de vendedores se los puede encontrar únicamente los días sábados; pues el resto de días laborables realizan su trabajo en distintas ciudades del país

- La mayor parte del personal de logística acude a las instalaciones de la empresa en la noche.

- De igual manera por políticas empresariales, los operarios, el personal de seguridad y de limpieza; trabajan en dos jornadas, en la mañana y en la noche.

- Además, la información de los 192 empleados que proporcionó la empresa, incluían personal de Guayaquil y lastimosamente no

poseían la información del total de empleados en la ciudad de Ambato.

4.2.3 Diseño de herramientas para la recolección de información

Las técnicas que se utilizaron para la recolección de la información, fueron encuestas y reuniones de escucha activa.

4.2.3.1 Encuestas

El objetivo de esta encuesta fue determinar, cual es el grado de influencia de los diferentes estilos directivos de los jefes, en el clima laboral de la empresa y en la motivación de los empleados. Además, se aspira a obtener sugerencias de los propios trabajadores para posibles mejoras en cuanto al clima organizacional.

Estas encuestas fueron aplicadas, según el interés de la empresa, específicamente del departamento de Recursos Humanos y del investigador. Los aspectos que abordaba la encuesta incluían:

- Datos empresariales
- Perspectivas en cuanto a ambiente laboral y relaciones con las jefaturas.
- Motivación
- Satisfacción laboral

- Otros aspectos que pueden estar afectando su motivación y clima laboral.
- Recomendaciones en cuanto a mejoras y planes de acción.

El guión del cuestionario, puede apreciarse en el Anexo 1

4.2.3.2 Reuniones de Escucha Activa

El objetivo de estas reuniones fue, comprender y entender profunda y personalmente, tanto las situaciones laborales como las personales de los trabajadores, para poder verificar que tanto influyen los estilos directivos en su motivación y clima laboral de la organización y que otros factores pueden estar afectando. Además mediante estas entrevistas también se pretende obtener información por parte de los empleados, respecto recomendaciones y propuestas para que sus actividades en la empresa se desarrollen en un ambiente adecuado y su trabajo pueda fluir sin ningún problema, logrando así que tanto los empleados como la empresa se sientan satisfechos y a gusto con el trabajo. Las entrevistas abordaron los siguientes temas:

- Introducción del tema (Se mencionan los antecedentes y las razones de la investigación)
- Datos del empleado (Tiempo que lleva trabajando y Área en la que se desarrolla)
- Experiencia en cuanto al ambiente laboral

- Relación con jefaturas.
- Interés por parte de las jefaturas, por su bienestar y motivación al logro.
- Actividades para realizar mejoras. (Propuestas por los empleados)

El guión de la entrevista, puede apreciarse en el Anexo 2.

4.2.4 Levantamiento de información

Para el levantamiento de la información, en un inicio se destinó un periodo de dos días, tanto para las encuestas como para las entrevistas, pero finalmente fue posible realizarlo en un solo día.

Previa la visita que se realizó a la empresa, fue necesario comunicarse con el Ingeniero Patricio Gavilanes, Gerente de Recursos Humanos de la Importadora Alvarado, para acordar el día y la hora en la que sería posible realizar la respectiva investigación.

La cita fue acordada para el día Miércoles 29 de Abril de dos a cinco y media de la tarde, en las oficinas de Importadora Alvarado ubicadas en Ambato en el kilómetro 7 ½ de la Panamericana Norte.

Una vez en las instalaciones, personal del departamento de Recursos Humanos, procedió a informarnos acerca de las políticas de la empresa y sobre su estructura.

Entre los datos que nos proporcionaron, es importante resaltar que tanto en el edificio administrativo como en el de bodega, funcionan las oficinas de las tres empresas que conforman la corporación Alvarado; lo que dificultó aún más la recolección de información únicamente de los empleados de Importadora Alvarado; sin embargo, con la ayuda del personal del departamento de Recursos Humanos se pudo obtener la información, misma que se realizó en tres etapas.

La primera etapa se la efectuó en la parte operativa, que es bodega con el personal ya reunido, se dio comienzo con una exposición sobre el motivo de la encuesta y su metodología; una vez explicado se concedió un tiempo de 10 a 15 minutos para la elaboración de la misma.

La segunda etapa se la efectuó en el área administrativa, pero no fue posible reunir a todo el personal en una sola sala, por lo que fue necesario entregar la encuesta y explicar la metodología a cada persona que forma parte de Importadora Alvarado. En este caso se otorgó 20 minutos para la resolución de la encuesta, una vez cumplido el tiempo, se procedió a la recolección de las encuestas.

En la tercera etapa se empezó a realizar las entrevistas, para lo cual se designaron las dos horas restantes; esta vez se inició con el personal del área administrativa incluyendo a jefaturas y asistencias. Una vez finalizadas las entrevistas en esta área nos dirigimos al área de bodega en la cual se procedió de igual manera a realizar las entrevistas a jefaturas, operarios y administrativos.

4.2.4.1 Procesamiento y Tabulación de la información

Debido al tipo de investigación y de encuesta, los grupos de estudio arrojaron respuestas cualitativas y muy diversas lo que dificulta un poco más el análisis. Sin embargo, por motivos de estudio, se designó a cada respuesta una letra para que de esta manera fuese más fácil la agrupación, obtención e interpretación de resultados.

Encuestas

La información obtenida de las encuestas fue transferida a una hoja de cálculo de Excel, seguidamente se procedió a agrupar la información de acuerdo a las preguntas realizadas y resumirla en gráficos estadísticos.

Con las preguntas abiertas, fue necesario analizar una por una, para tratar de unir las que tengan similitud y partiendo de esto sacar una conclusión general respecto a esas preguntas.

Entrevistas

Las diferentes respuestas obtenidas en las 12 entrevistas fueron analizadas cuidadosamente, puesto que era necesario tomar lo más importante de las entrevistas y tratar de agrupar respuestas que tengan similitud, para de esta manera llegar a una conclusión general de todas las entrevistas.

4.2.5 Elaboración de informe de resultados: Interpretación de datos

A continuación se presentan los hallazgos y un resumen de la información más importante obtenida en las encuestas y en las entrevistas; representados en gráficos estadísticos para su mayor comprensión.

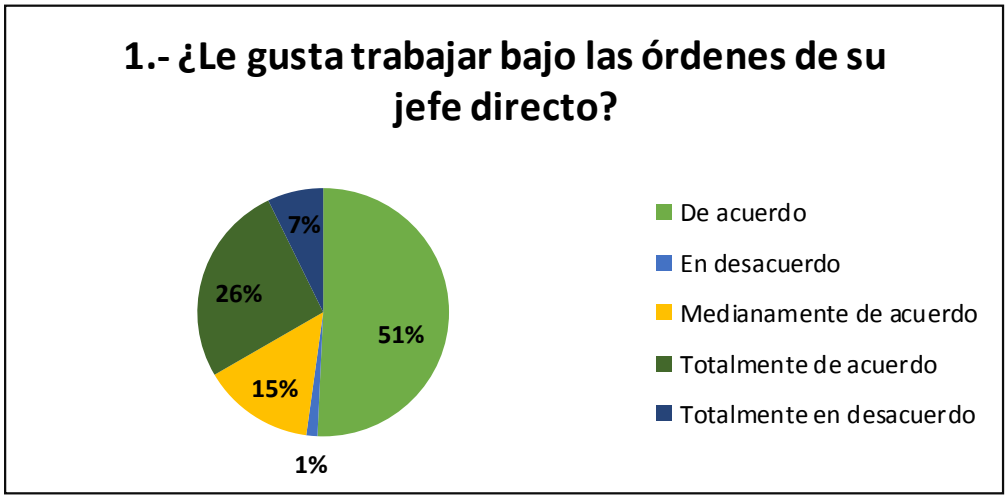
Hallazgo de encuestas

Es importante mencionar que de 69 encuestas realizadas, 16 fueron respondidas por mujeres y 53 por hombres; de estos grupos 51 personas se encontraban entre los 20 y 30 años, 16 personas entre los 31 y 41 años y de 40 años en adelante únicamente 2 personas.

La encuesta realizada estaba dividida en 5 secciones y cada sección a excepción de la 5 que contiene 3 preguntas abiertas, contienen de 6 a 9 preguntas; por lo cual se analizará cada una de las preguntas realizadas por cada sección y finalmente se presentará un resultado general por cada sección.

Sección 1: Relación con jefaturas

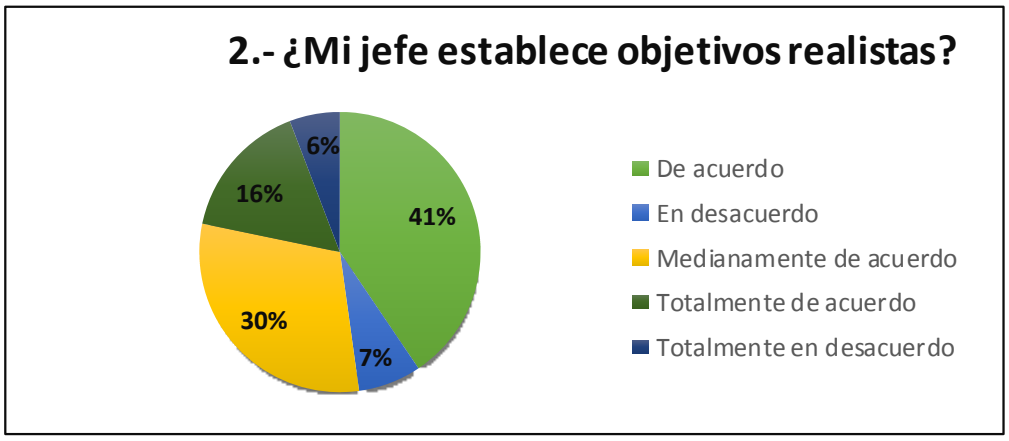
Figura N° 19



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Estefanía Maldonado

Podemos ver que el 51% del personal está de acuerdo con el hecho de trabajar bajo las ordenes de su jefe directo, es decir que se sienten conformes, un 26% está totalmente de acuerdo lo que indica que solo un determinado grupo de empleados no tiene ningún problema al trabajar con jefes directos, sin embargo es importante recalcar que un 15% está medianamente de acuerdo y un 7% está en total desacuerdo, juntos representan un importante 22% de los empleados encuestados que no están de acuerdo con trabajar bajo un jefe directo lo que puede estar causando inconvenientes al momento de recibir indicaciones y cumplirlas.

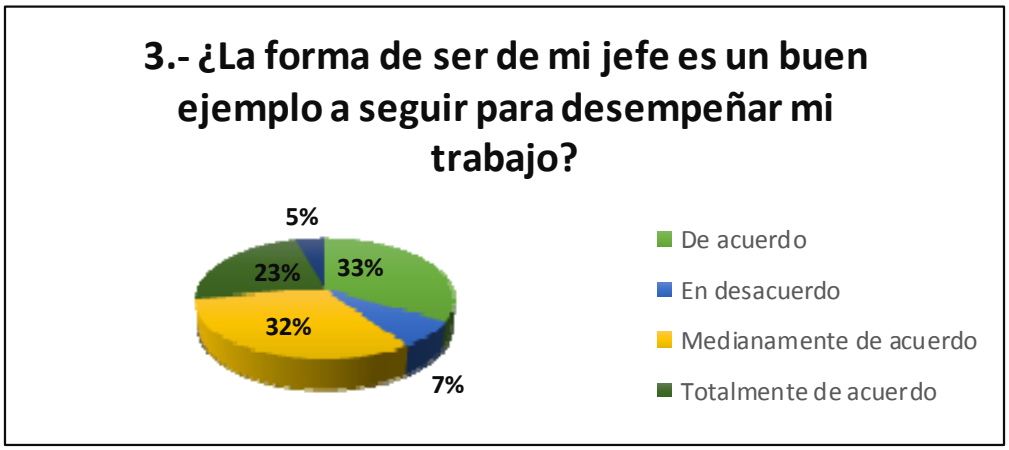
Figura N° 20



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Estefanía Maldonado

El 41% de los empleados encuestados están de acuerdo y un 16% totalmente de acuerdo respecto a que su jefe establece objetivos realistas, los dos porcentajes conforman un gran grupo de personas con lo que se puede contar para trabajar en el cumplimiento de objetivos. Sin embargo un importante 43% distribuido entre medianamente de acuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, nos indica que otro grupo importante de empleados en la empresa no siempre están de acuerdo con los objetivos que se establecen, ya sea porque no siempre son alcanzables en tiempo y forma o porque simplemente no aportan en nada a su trabajo y a la empresa, porque no están claros en cuanto a las características del objetivo, etc. Lo que puede llegar a provocar inconformidades en el trabajo que desarrolla el empleado y poco interés al realizarlo.

Figura N° 21



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Estefanía Maldonado

Un 33% de los empleados encuestados está de acuerdo y un 32% medianamente de acuerdo, es decir que los empleados no siempre ven en su jefe un ejemplo a seguir, muchas veces no les puede parecer la manera de proceder en ciertas actividades y decisiones, lo que les puede generar molestia y confusión.

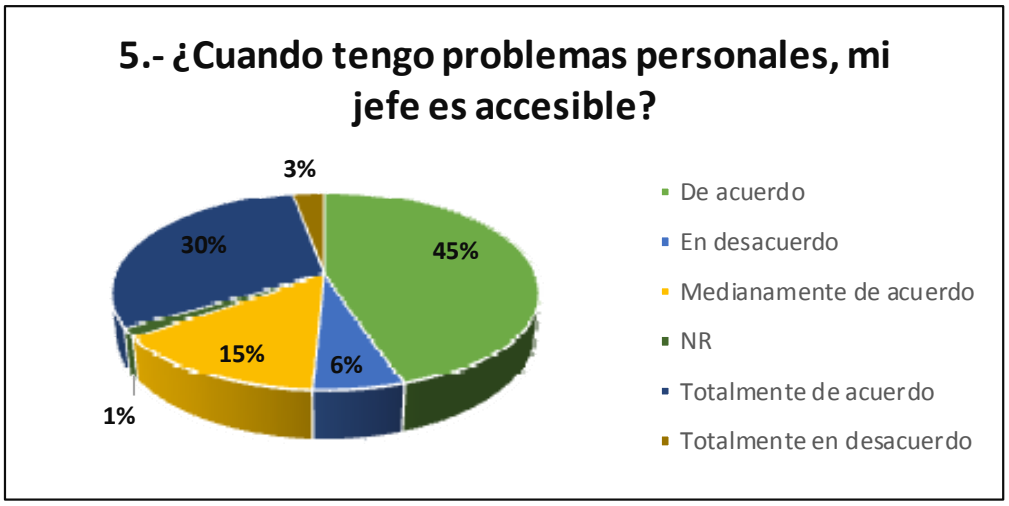
Figura N° 22



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Estefanía Maldonado

Nuevamente un 38% de los empleados encuestados están de acuerdo y un 20% medianamente de acuerdo, esto nos indica que los empleados perciben que la mayoría de veces sus jefes son justos. No siempre es así y no todos lo perciben de la misma manera, puesto que se las situaciones y circunstancias pueden ser diferentes y depende mucho de cuando se vea afectado el empleado.

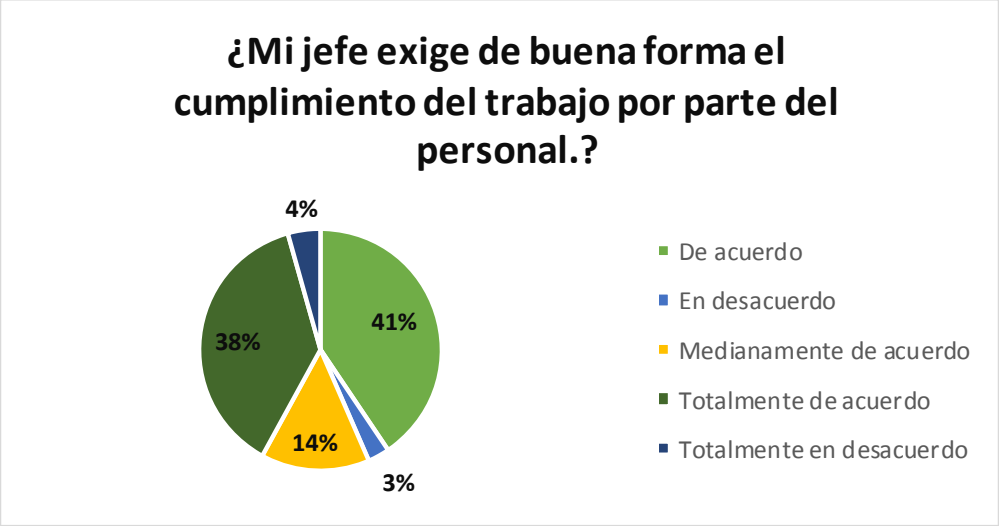
Figura N° 23



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Estefanía Maldonado

Un 45% de los empleados encuestados está de acuerdo y un 15% medianamente de acuerdo, lo que nos indica que puede ser que en determinados problemas si hayan sentido este apoyo por parte de sus jefes, pero en otros no, sin embargo un 30% de los encuestados nos indica que están totalmente de acuerdo, es decir que ellos siempre han sentido esta accesibilidad por parte de sus jefes ante algún problema personal que se les ha presentado, lo que nos puede indicar que existe apertura por parte sus jefes para escucharlos y entenderlos.

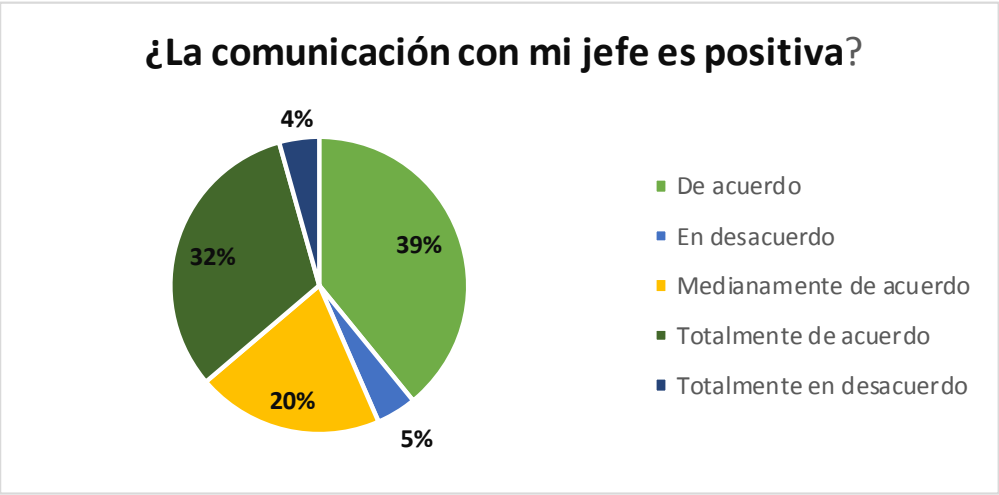
Figura N° 24



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Estefanía Maldonado

Un 41% de los empleados encuestados están de acuerdo con la forma en la que su jefe exige el cumplimiento del trabajo, y un seguido 38% se encuentra totalmente de acuerdo, lo que nos indica que gran parte de los empleados, en su mayoría se sienten conformes con el trato y la manera en la que se les exige el cumplimiento de su trabajo.

Figura N° 25

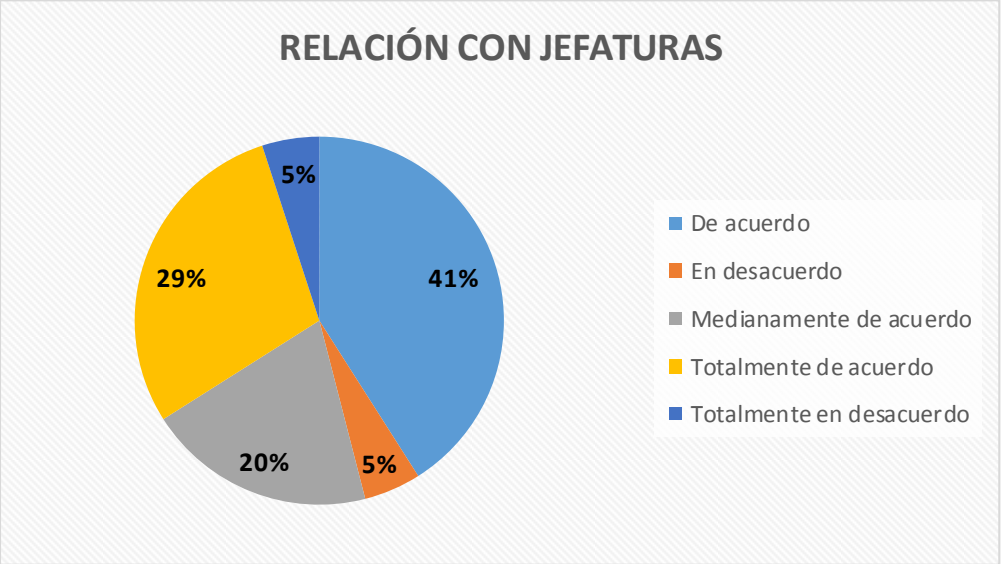


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Estefanía Maldonado

Esta figura nos permite observar que un 39% de los empleados encuestados están de acuerdo con que la comunicación con sus jefes es positiva y un 32% no tan lejano están totalmente de acuerdo, lo que indica que el flujo de comunicación entre jefes y empleados es realmente bueno y positivo.

Resultado general: Sección 1

Figura N° 26



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Estefanía Maldonado

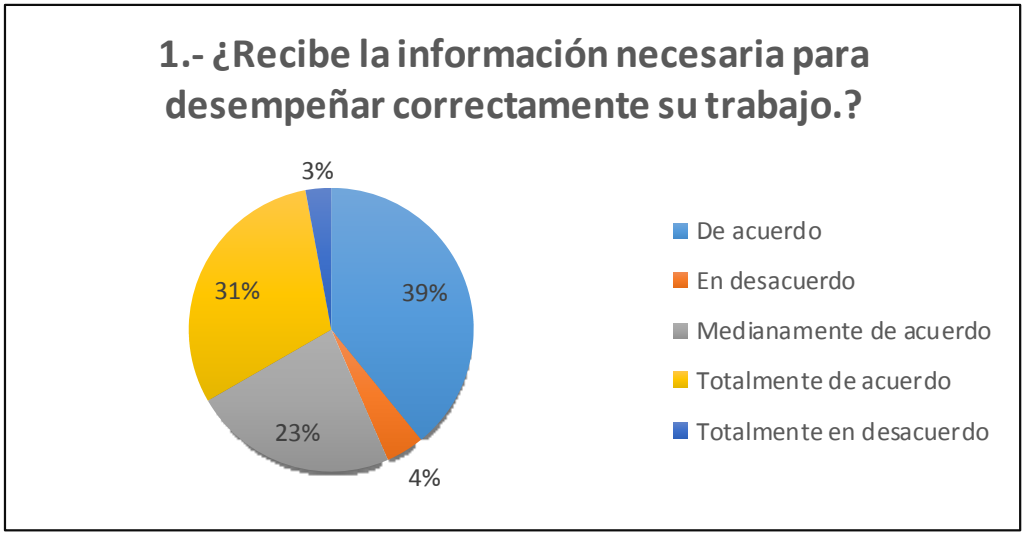
En general en esta sección podemos ver que un 41% de los empleados están de acuerdo con la relación que tiene con sus jefaturas y un 29% están totalmente de acuerdo; son porcentajes muy cercanos a los que nos venían dando cada una de las preguntas de la sección. Por lo que se concluye en esta sección, que entre los empleados y las jefaturas existe una relación de trabajo aceptable, misma que les permite estar comunicados para cumplir con el desarrollo del trabajo; sin embargo, una relación jefe – empleado, aceptable, no siempre es lo

más recomendable puesto que al no estar completamente de acuerdo con la relación que tienen con las jefaturas, en algún momento se van a generar conflictos lo que puede generar en los empleados sentimientos de injustica o frustración.

Algunos porcentajes indicaron que muchas veces los empleados sienten que las decisiones no son justas y no están muy de acuerdo en trabajar bajo las relaciones de un jefe directo; es entonces en donde se debe analizar que otros factores están interviniendo para que la relación no sea totalmente aceptable.

Sección 2: Información y Formación

Figura N° 27

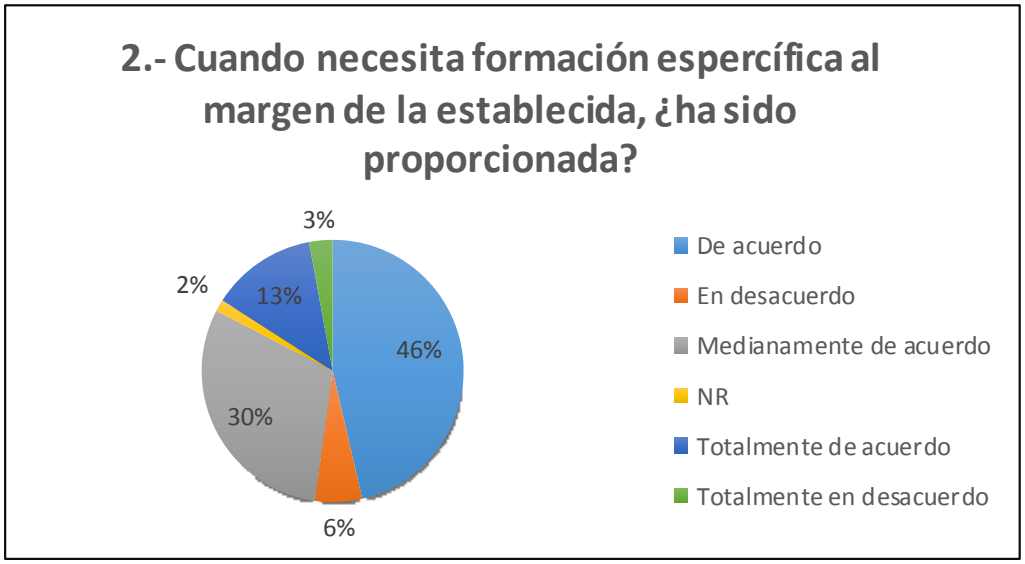


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Estefanía Maldonado

El 39% de los empleados están de acuerdo con que reciben la información necesaria para desempeñar su trabajo y un muy cercano 31% está totalmente de acuerdo y un 23% medianamente de acuerdo con lo que se puede concluir que

la mayoría de los empleados están debidamente informados para el desempeño correcto de su trabajo.

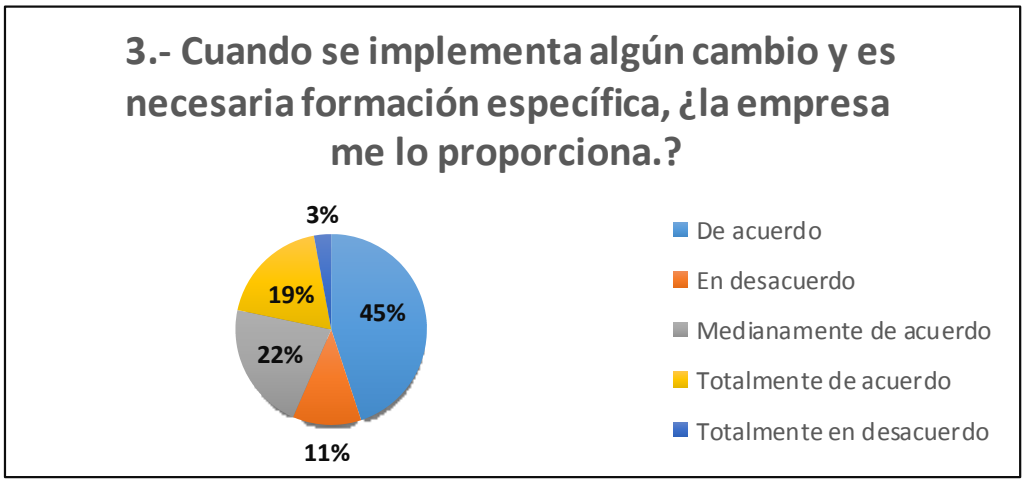
Figura N° 28



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Estefanía Maldonado

El 46% de los empleados encuestados están de acuerdo, lo que nos indica que cuando necesitan formación específica al margen de la establecida, esta les ha sido proporcionada, un 30% esta medianamente de acuerdo, lo que quiere decir que no siempre pueden acceder a formación adicional; esto se puede ocurrir debido a varios factores como: aspectos económicos, exceso de burocracia o poca accesibilidad por parte de los jefes en cuanto a este tema. Sin embargo, la mayoría de los encuestados en algún momento pueden terminar accediendo a este tipo de formación.

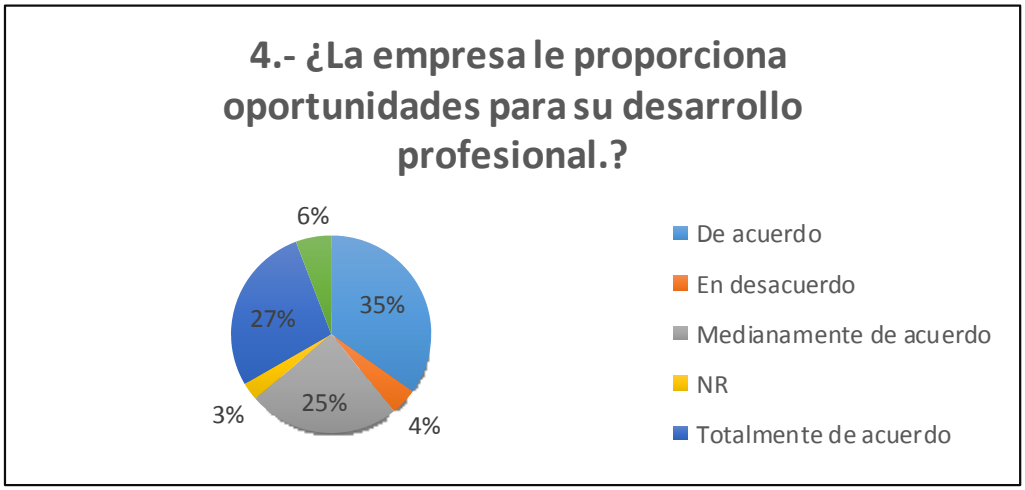
Figura N° 29



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Estefanía Maldonado

Un 45% de los encuestados están de acuerdo en que ante algún cambio si se les proporciona formación específica, un 22% están medianamente de acuerdo, con lo que se puede concluir que los empleados si reciben la formación necesaria ante a algún cambio, pero no siempre es así, lo cual puede estar influyendo a que se desarrollen ineficientemente actividades accionadas, con los nuevos cambios.

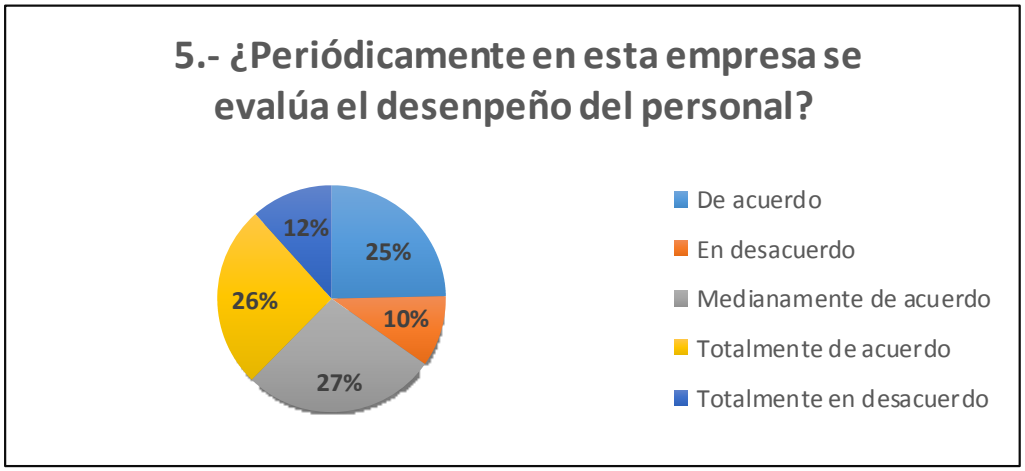
Figura N° 30



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Estefanía Maldonado

Con el 27% de los empleados encuestados totalmente de acuerdo y un 25% y 35% que van de medianamente de acuerdo a de acuerdo, podemos decir que en su mayoría los empleados sienten que la empresa les brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, puede serque no sea contante y justo sobre los temas que los empleados requieren pero finalmente tienen las oportunidades.

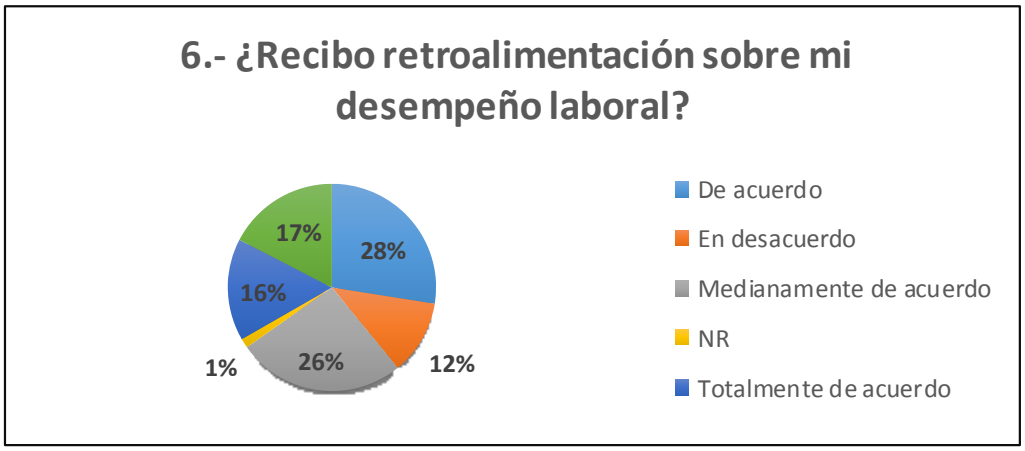
Figura N° 31



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Estefanía Maldonado

Un 27% de los empleados indican que están medianamente de acuerdo, es decir que no siempre se evalúa el desempeño del personal, el 26% de los encuestados totalmente de acuerdo y de acuerdo un 25%

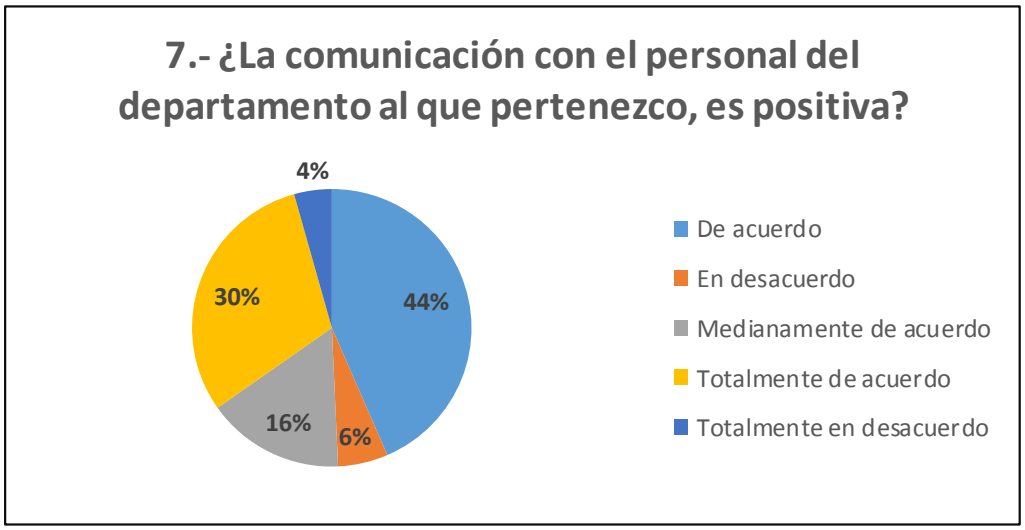
Figura N° 32



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Estefanía Maldonado

En esta pregunta se evidencia que muchas de las respuestas de las evaluaciones no son del todo informadas a los empleados, lo que cual se puede observar en los porcentajes: un 28% de los encuestados están de acuerdo, un 26% medianamente de acuerdo y un 17% totalmente en desacuerdo, y tan solo un 16% está totalmente de acuerdo; es decir son muy pocos los empleados que reciben realmente una retroalimentación por su desempeño laboral.

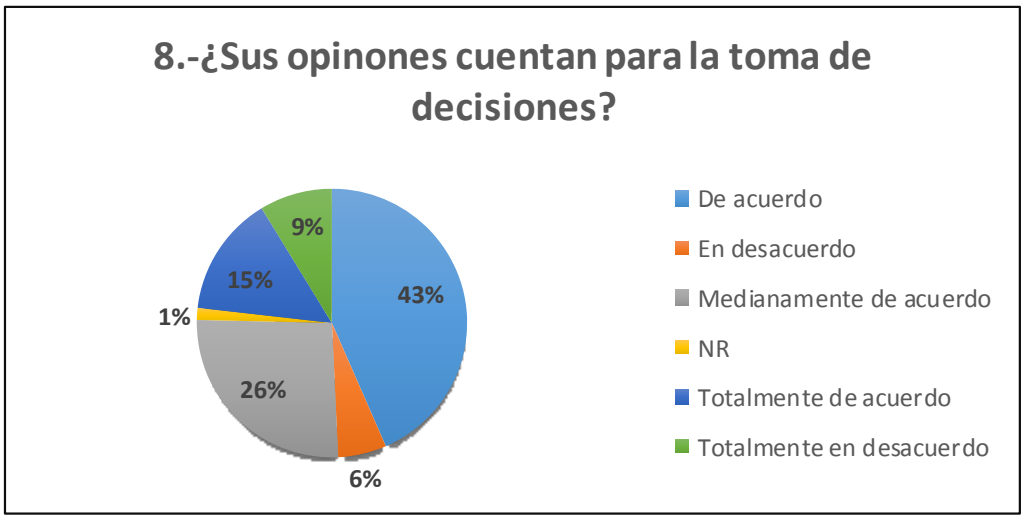
Figura N° 33



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Estefanía Maldonado

Observando esta figura, en general se puede decir que en su mayoría la comunicación es positiva, con un 44% de personas que están de acuerdo y un 30% de personas que están en totalmente de acuerdo; sin embargo, tenemos un resultado del 16%, 6% y 4% restantes en el que podemos observar, que no siempre la comunicación es la mejor; lo que puede provocar malestar para desarrollar adecuadamente su trabajo. Es posible que la comunicación que generan solo aporta para el desarrollo y avance del trabajo, más no para generar un ambiente de compañerismo y respeto.

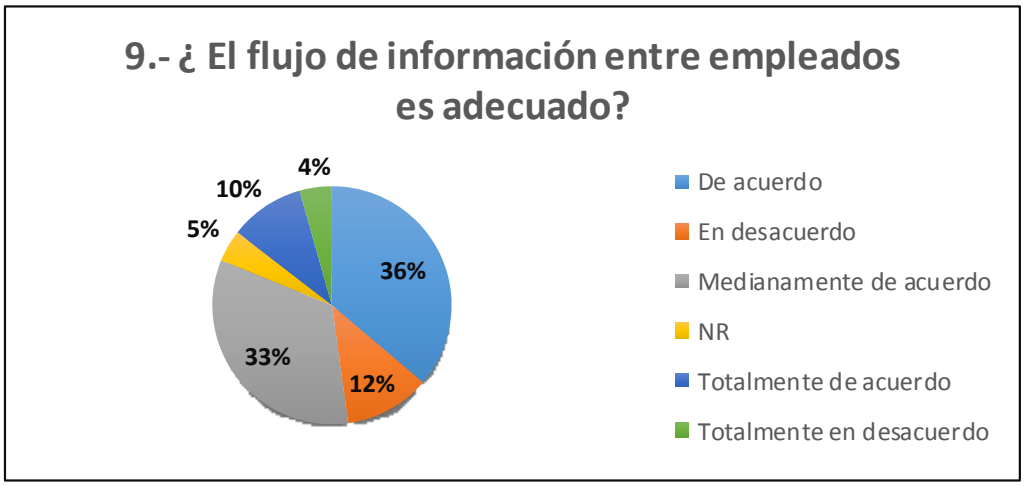
Figura N° 34



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Estefanía Maldonado

Con el 43% de los empleados de acuerdo y el 26% de los empleados medianamente de acuerdo, se puede concluir que los empleados son escuchados, pero no siempre se toma en cuenta estas opiniones para la toma de decisiones.

Figura N° 35

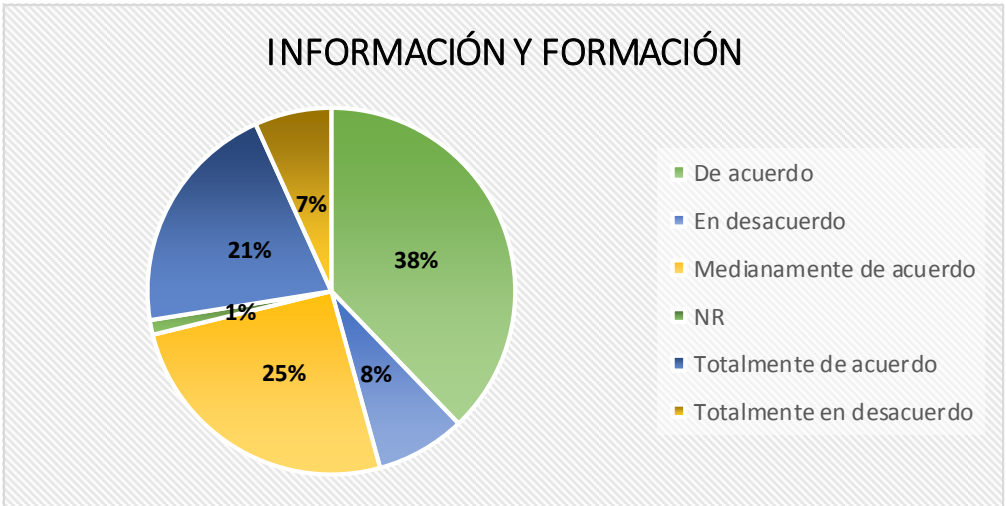


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Estefanía Maldonado

El 36% están de acuerdo en que la comunicación fluye entre los empleados, el 33% están medianamente de acuerdo y un 12% no están de acuerdo, por lo que podemos decir que existe una comunicación fluida y suficiente para desarrollar su trabajo, más no para generar un ambiente de compañerismo y respeto.

Resultado general: Sección 2

Figura N° 36



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Estefanía Maldonado

Podemos concluir que en la sección 2, misma que involucra tanto formación como información, el 38% de los empleados están de acuerdo con el hecho de que se les proporciona la información y formación necesaria para el desempeño de su trabajo, este 38% también nos indica que no siempre es así, que para muchas personas el acceso a información y capacitación es un tanto complicado y difícil de obtener, es por eso que un 25% se encuentra medianamente de acuerdo en este aspecto y un 7% totalmente en desacuerdo.

Sección 3: Satisfacción Laboral

Figura N° 37



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Estefanía Maldonado

Un 52% de las personas encuestadas están muy satisfechos al ser parte de una gran empresa como lo es Importadora Alvarado, este porcentaje representa más de la mitad de los encuestados lo cual es importante resaltar de esta pregunta.

Figura N° 38



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Estefanía Maldonado

En este aspecto el 39% de los empleados solo se encuentra medianamente satisfecho con las prestaciones y sueldo que reciben y un importante 28% insatisfecho, lo cual es preocupante ya que los empleados pueden estar realizando su trabajo únicamente por necesidad, además pueden estar sintiendo que sus sueldos no compensan el trabajo y esfuerzo que realizan.

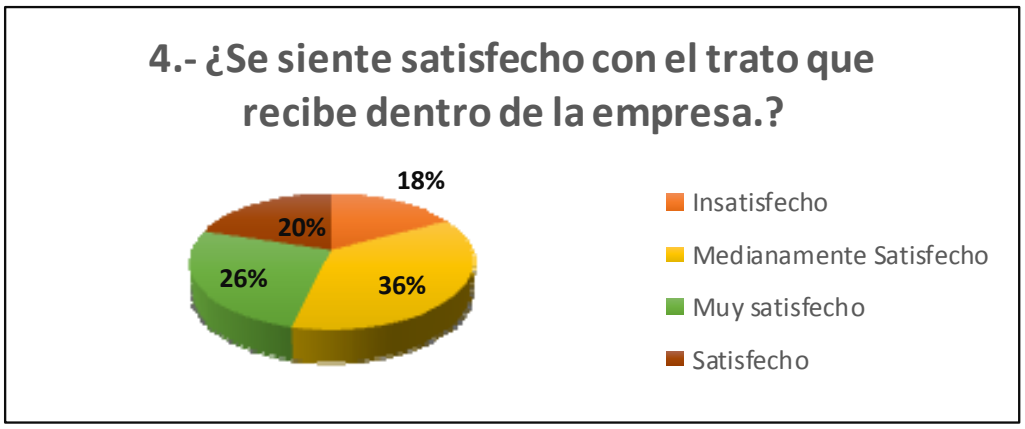
Figura N° 39



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Estefanía Maldonado

El 44% de los empleados se siente muy satisfecho realizando su trabajo y un 29% satisfecho; este resultado es muy importante, porque indica que los empleados realizan satisfactoriamente su trabajo.

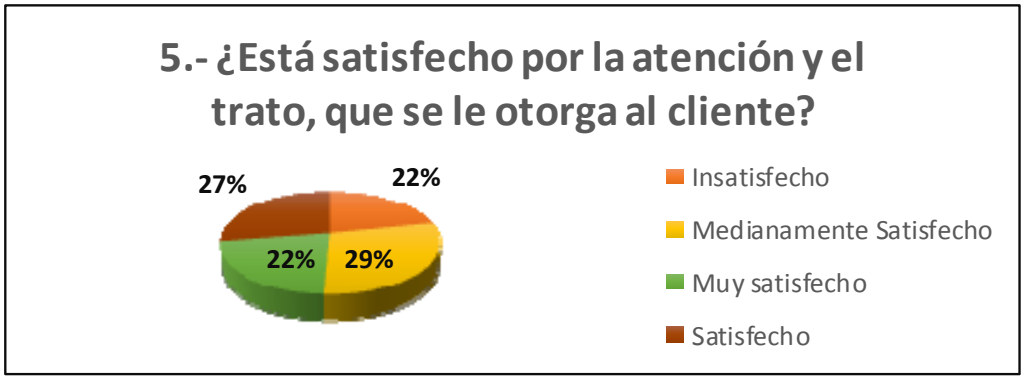
Figura N° 40



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Estefanía Maldonado

Un 36% se encuentra medianamente satisfecho con el trato que recibe de la empresa, es decir una parte importante de los empleados está percibiendo una mala actitud en el trato que reciben. Si existe un 26% que se siente muy satisfecho, tal vez porque en su área de trabajo no ha percibido un trato negativo.

Figura N° 41

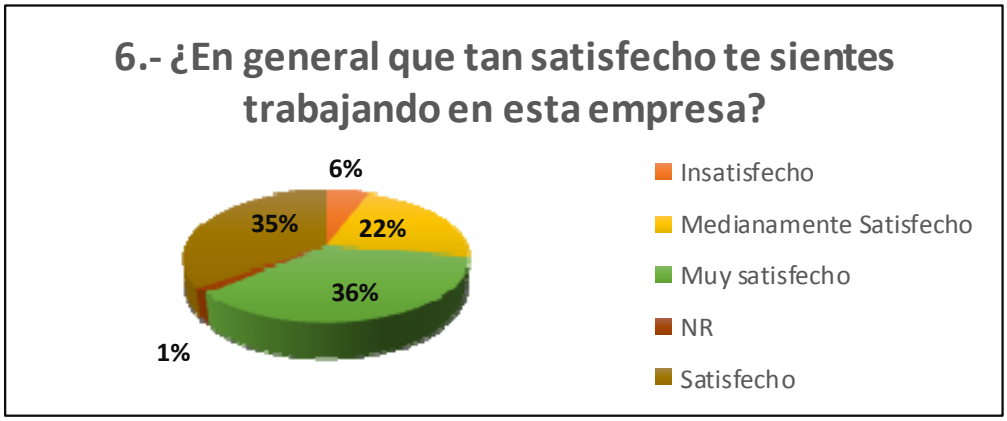


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Estefanía Maldonado

En este aspecto las respuestas fueron bastante proporcionadas, determinados grupos de empleados han percibido que el trato al cliente es muy variado, es

por esto que un 29% está medianamente satisfecho, un 22% muy satisfecho, un 27% satisfecho y un 22% insatisfecho.

Figura N° 42

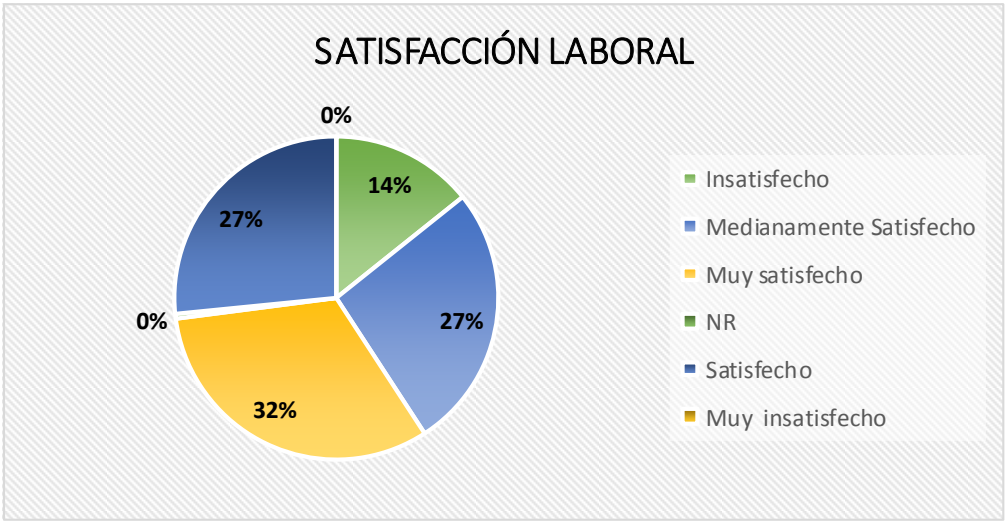


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Estefanía Maldonado

Se evidencia que entre un 35% y 36% de los empleados, se encuentran muy satisfechos y satisfecho trabajando en esta empresa.

Resultado general: Sección 3

Figura N° 43

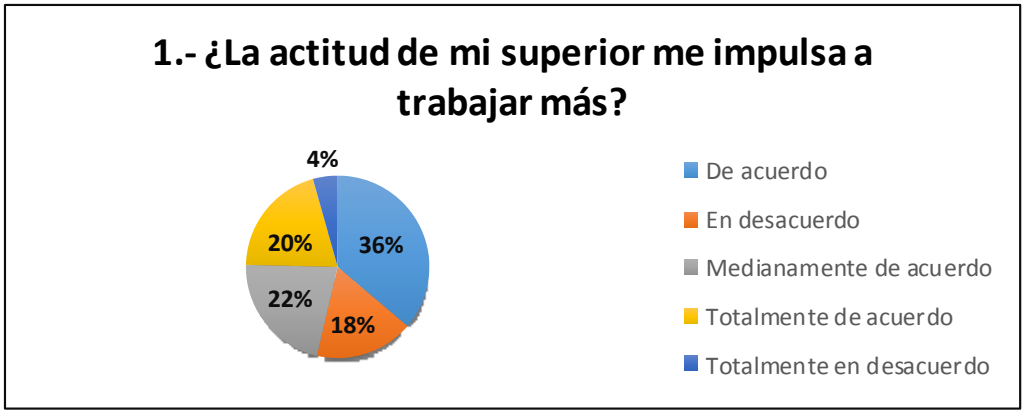


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Estefanía Maldonado

En general podemos ver que un 32% de los empleados encuestados se encuentra muy satisfecho al trabajar en Importadora Alvarado, es decir no existen mayormente factores que les causen una gran insatisfacción para realizar su trabajo, un 54% de los empleados se encuentra entre medianamente satisfechos a satisfechos; resultados en los que pueden estar influyendo el factor de sueldos y prestaciones, con los cuales no están muy a gusto puesto que pueden estar sintiendo que el pago que reciben no es equitativo con el trabajo que realizan.

Sección 4: Motivación

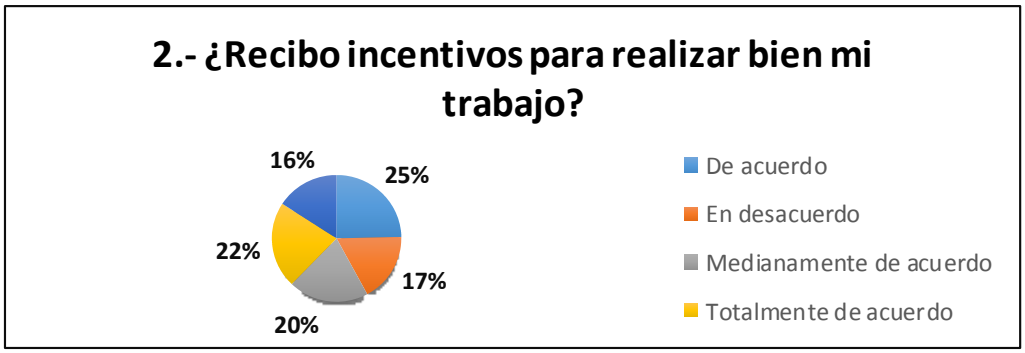
Figura N° 44



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Estefanía Maldonado

Un 36% de los empleados encuestados están de acuerdo en que la actitud de sus jefes les impulsa a trabajar más y un 22% está medianamente de acuerdo, estos resultados indican que no siempre les parece la actitud de sus jefes, no siempre se sienten animados a trabajar más, pero sin embargo, realizan su trabajo aunque no estén de acuerdo con ciertos temas de las jefaturas

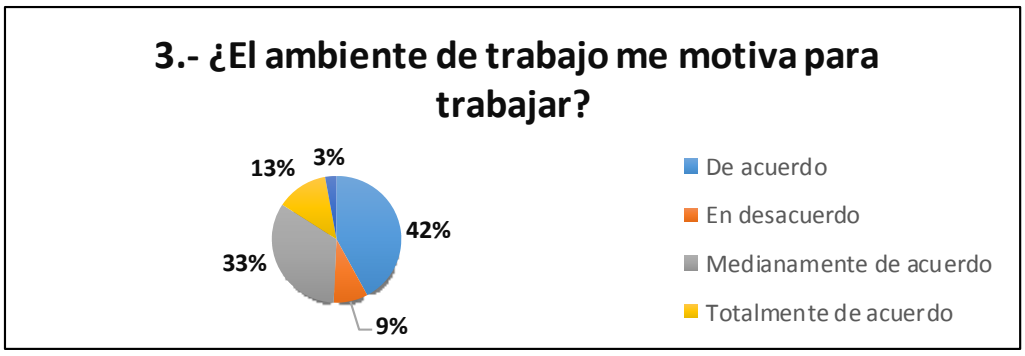
Figura N° 45



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Estefanía Maldonado

Los resultados en esta pregunta fueron bastante divididos, tan solo un 25% está de acuerdo en que recibe incentivos para realizar bien el trabajo, un 22% está totalmente de acuerdo, un 20% medianamente de acuerdo, un 17% en desacuerdo y un 16% totalmente en desacuerdo; cómo podemos observar todo el personal percibe de distinta manera estos incentivos, parece ser que no todos reciben de la misma manera ni en la misma proporción; es más, el 33% que es como una cuarta parte de los empleados encuestados sienten que no perciben estos incentivos

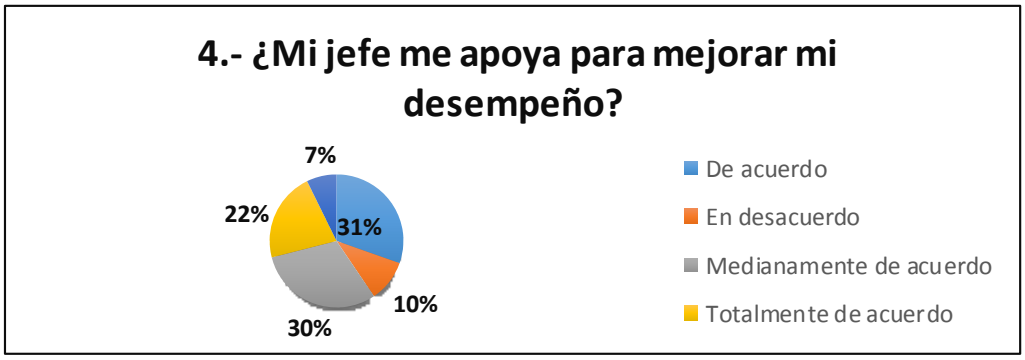
Figura N° 46



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Estefanía Maldonado

Tan solo un 13% de los empleados se encuentra totalmente de acuerdo en que el ambiente de trabajo los motiva para trabajar, un 42% está de acuerdo y un 33% medianamente de acuerdo, lo que indica que no se sienten en un ambiente de trabajo motivador. Un factor que puede estar influyendo para generar este tipo de ambiente es la relación con sus compañeros por problemas internos.

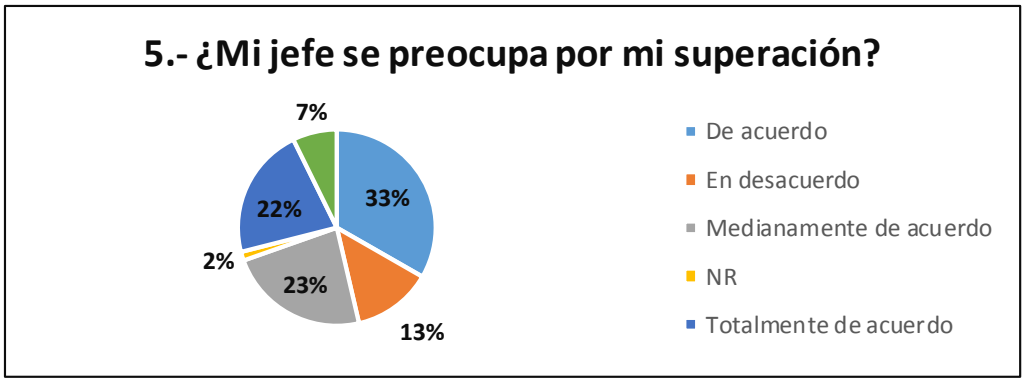
Figura N° 47



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Estefanía Maldonado

Tan solo un 22% de las personas encuestadas perciben este apoyo por parte de sus jefes para mejorar su desempeño, el 60% del personal se encuentran de acuerdo y medianamente de acuerdo y un 17% en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, con lo que se puede concluir que los empleados no siempre siente que sus los jefes los apoyan y los motivan para mejor su desempeño, son pocas las veces que lo hacen, es decir no es constante este apoyo.

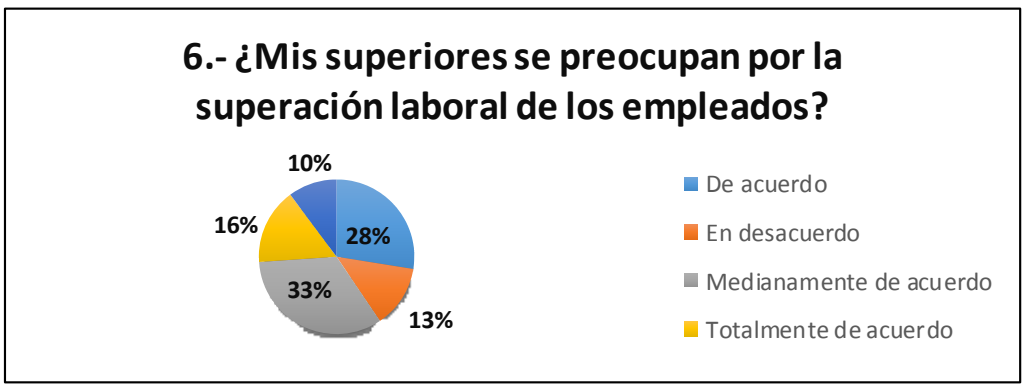
Figura N° 48



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Estefanía Maldonado

Gran parte de los empleados sienten que sus jefes se preocupan por su superación, por lo que se entiende que un 78% de los empleados encuestados aproximadamente se encuentre desde de acuerdo hasta totalmente de acuerdo en este aspecto, lo que nos indica que han recibido capacitaciones y se les ha entregado las herramientas necesarias para su superación, sin embargo, un 13% y 7% se encuentran en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, y es importante que se tome en cuenta este dato, ya que todos los empleados deberían sentir este apoyo para su superación y no solo lo debe percibir un determinado grupo de la empresa.

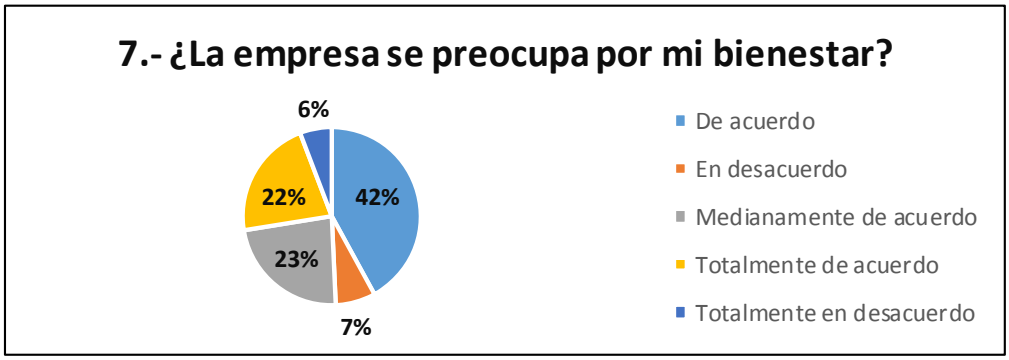
Figura N° 49



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Estefanía Maldonado

En general los empleados piensan que sus superiores si se preocupan por la superación laboral de los empleados, pero no es con todos, ni es constante esta preocupación, es por eso que los resultados muestran porcentajes muy cercanos que se encuentran distribuidos de totalmente de acuerdo a totalmente en desacuerdo

Figura N° 50

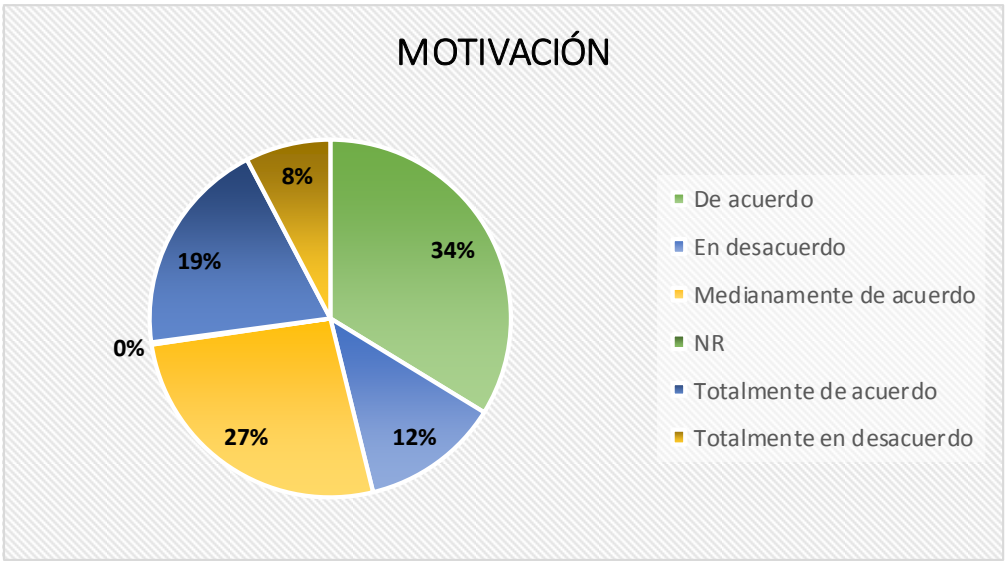


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Estefanía Maldonado

Un 42% está de acuerdo, un 23% medianamente de acuerdo y un 22% totalmente de acuerdo, con lo que se puede concluir que en general la empresa de una u otra manera si se preocupa por el bienestar de los empleados, no en un 100% pero lo suficiente como para que los empleados se sientan satisfechos.

Resultado general: Sección 4

Figura N° 51



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Estefanía Maldonado

Es evidente que solo un 34% de empleados estén de acuerdo en que se encuentran motivados al trabajar en esta empresa y tan solo un 12% totalmente de acuerdo, el 54% restante se encuentra medianamente de acuerdo, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo; lo cual es preocupante porque son más de la mitad de los empleados que no se encuentran completamente motivados y no sienten por parte de la empresa un aporte para su motivación. Los factores que pueden estar influyendo son: el clima laboral que perciben entre sus compañeros no es del todo positivo, además sienten que no reciben los suficientes incentivos para estar motivados y no todos los reciben de la misma manera, en cuanto a la motivación que pueden generar sus jefaturas sobre los empleados, tampoco sienten que sea la suficiente; es decir, algunas veces las jefaturas los motivan y los empleados ven en ellos un ejemplo, pero la mayor parte del tiempo no es así, los empleados no están de acuerdo en ciertas

actitudes de sus jefes, no sienten el apoyo necesario para resolver un problema etc., pero de todas maneras realizan su trabajo.

Sección 5: Preguntas Abiertas

De las 69 encuestas realizadas se obtuvieron algunas respuestas en cuanto a las preguntas abiertas, las cuales se analizaron cuidadosamente una por una, para finalmente poder agruparlas por similitud y obtener un resultado general.

¿Qué le gustaría que hiciera la empresa para motivarlo?

En esta pregunta los empleados indicaron con frecuencia y repetidamente que una manera de motivarlos, sería mejorando el aspecto económico, es decir mejorando sus sueldos y beneficios, entregando bonos que sean justos y equitativos a todos los empleados, en reconocimiento por su trabajo, su desempeño y en base a las aptitudes de cada empleado, además piden que se les reconozca justamente las horas extras, tomando en cuenta sus horas de entrada y salida.

¿Cuál cree que sea el factor que puede estar alterando el clima laboral dentro de la empresa?

En esta pregunta existió no solo un factor que determine que es lo que está afectando el clima laboral, existieron 4 factores repetitivos dentro de esta pregunta, entre ellos están:

El mal comportamiento, irrespeto y una actitud negativa entre los compañeros de trabajo, muchos mencionaron que existe mucho egoísmo, envidias y poca sinceridad, lo cual genera malestar entre ellos y problemas que afectan a sus actividades laborales.

Por otro lado también se encontró que sienten que sus jefes son muy autoritarios, poco equitativos, perciben que existen preferencias y no se reconoce a los empleados que de verdad se lo merecen; además, mencionan que existen muchas jefaturas y gerencias, lo que provoca que los empleados no tengan claro cuál es el objetivo por el que están trabajando y así a donde van, puesto que sus jefaturas no les han sabido comunicar eficientemente esta información.

El tercer factor que se repitió constantemente es la falta de comunicación entre empleados y jefaturas, definen a la comunicación como mala y que no les permite sentirse a gusto, al no tener los objetivos claros y bien comunicados, manifiestan que la administración no es la adecuad y las jefaturas lo único que hacen es dar órdenes sin una clara explicación.

¿Qué sugeriría para mejorar la relación con las jefaturas?

Los empleados fueron muy directos y precisos al indicar que para mejorar la relación con sus jefaturas, lo que proponen es que exista un mayor diálogo, que se genere reuniones en la que puedan participar los empleados y que sean seriamente tomados en cuenta sus comentarios y aportaciones para la toma de

decisiones. Además, piden que ante cualquier inconveniente se dialogue antes con los empleados, que exista un acercamiento más real entre ambas partes, lo cual permitirá generar esa confianza que los empleados aspiran tener con sus jefaturas para que se conozcan más como equipo, se comprenda mejor los problemas de cada uno, para entender sus actitudes y su manera de proceder, de esta manera se podrá llegar a la raíz de los problemas de una manera más fácil y se podrá buscar la mejor solución sin perjudicar a nadie.

Sugieren que se limiten más las jefaturas, puesto que sienten que existen muchos mandos a los que deben rendir cuentas lo que les provoca confusión en los objetivos por los que están trabajando; y demuestran además que no tiene claro la estructura organizacional de la empresa.

Para mejorar la comunicación proponen que se impartan talleres de comunicación y valores corporativos, en lo que existan dinámicas, para mejorar su relación con compañeros y empleados y tener claro los valores de la empresa, para respetarlos y trabajar por que se cumplan.

Conclusión general de encuestas

En los resultados fue evidente encontrar que para los empleados de Importadora Alvarado, la relación con sus jefaturas no es tan positiva, ya que tan solo el 29% de los empleados encuestados se encuentra totalmente de acuerdo en cuanto a este punto; un 41% se encuentra de acuerdo y el resto entre medianamente de acuerdo y desacuerdo, este resultado es un tanto preocupante puesto que lo ideal sería que al menos la mitad de los empleados

se encuentre en el rango de acuerdo en adelante. En estos resultados influyeron algunos factores, entre los más importantes están el hecho de que los empleados perciben cierto grado de injusticia por parte de sus jefes, ya sea en cuanto a las llamadas de atención o por actitudes que muchas veces pueden tener sus jefes y que ante sus empleados no son precisamente las más adecuadas o correctas; por lo que no siempre los empleados ven en sus jefes un buen ejemplo a seguir. Sin embargo, a pesar de que estos factores podrían estar afectando la relación entre las partes, el respeto y la comunicación se mantiene en rangos aceptables, lo que permite que el trabajo fluya.

A pesar de que los resultados arrojaron que los empleados periódicamente son capacitados y que tiene acceso a información y formación; solo un 38% se encuentra de acuerdo y un 7% totalmente de acuerdo; es decir, que los demás empleados no han recibido las capacitaciones pertinentes o no están al tanto de lo que deben hacer para poder acceder a esta información y formación que la empresa les brinda. Además es posible que no existan temas de capacitación y formación que sean de mucho interés y beneficio para los empleados, es por eso que casi un 30% esté entre desacuerdo y totalmente en desacuerdo, otro factor importante que está influyendo en estos porcentajes, es el hecho de que no siempre los empleados reciben una evaluación de dichas capacitaciones y por lo tanto no reciben una retroalimentación del trabajo que ahora desempeñan después de la capacitación, lo cual hace ver a los empleados que sus jefaturas no le dan mucha importancia a estos temas por lo que perciben que así se capaciten no van a ser tomados en cuenta para aportar a la toma decisiones.

El hecho de que la relación con sus jefes se encuentre dentro de un rango aceptable tan solo para desarrollar el trabajo y que los empleados no reciben la suficiente información e importancia en cuanto a temas de formación einformación, han llevado a que tan solo un 19% de los empleados se encuentre totalmente motivado y un 34% de acuerdo; los demás se encuentran en los rangos de acuerdo y medianamente de acuerdo, valores que hay que tomar en cuenta puesto que todos los empleados no se encuentran incentivados, pues no encontrarán motivación en el trabajo que realizan y lo terminaran haciendo en mucho de los casos tal vez por necesidad. Otros factores que pueden estar afectando a estos niveles de motivación, puede ser el hecho de que no sienten que sus sueldos y beneficios económicos que reciben por el trabajo que realizan sean justos y equitativos, es decir no compensan el trabajo que realizan y el esfuerzo que cada empleado pone, por otro lado el ambiente de trabajo puede ser que no les esté ayudando mucho a que se sientan motivados ya sea por factores físicos o por factores internos, como la comunicación que puede existir entre empleados que según las encuestas no es del todo positivo; estos son los factores más importantes entre otros que están afectando a que los empleados se sientan motivados y que solo un 32% de los empleados se sienta muy satisfecho trabajando en la empresa. Por el porcentaje restante de empleados es por los cuales es primordial tomar acción y reducir esos valores, tomando en cuenta sus sugerencias para logar una comunicación aceptable, para que de esta manera la relación jefe-empleados mejore y aporte a generar un clima laboral positivo.

Conclusión general de entrevistas

Los resultados de las entrevistas arrojaron dos resultados, puesto que las opiniones fueron divididas y diferentes entre el área administrativa y el área de bodega.

Para los empleados en el área Administrativa de Importadora Alvarado, las jefaturas se han concentrado solamente en exigir que se realice el trabajo, ha incrementado la presión en los empleados para el cumplimiento de objetivos y esto ha llevado a que los empleados se sientan muy estresados y que sean vistos únicamente como máquinas para trabajar. A pesar de que se reconoce por parte de los empleados que la empresa brinda capacitaciones y programas de aprendizajes, piensan que esto no es suficiente si al momento de poner en práctica las cosas nada funciona o casi nadie los hace y principalmente si no ven primeramente en las jefaturas un cambio positivo y real, para motivarlos a trabajar con ánimo y no únicamente con presiones para cumplir los objetivos por miedo a sanciones. Ellos esperan ver en sus jefes una actitud positiva, ya que esta se reflejaría en un cambio en el personal y el clima laboral sería más llevadero.

Para los empleados es importante que el cambio empiece en las jefaturas, para que entonces se pueda ver un cambio en el personal y por ende en el clima laboral, ya que debido a tanta presión y poco interés por el bienestar del empleados, por las necesidades que pueden tener, o las injusticias o preferencias que perciben con ciertas personas y departamentos, han generado

que la comunicación entre empleados no fluya y sea negativa, conllevando a que existan malos entendidos y por ende el compañerismo y la amistad que debería existir entre departamentos cada día se ve afectada.

En cambio en el segundo grupo que fue en el área de bodega, se aprecia que los obreros en general se sienten a gusto, existe un poco de problemas entre compañeros, pero esto se debe a que no ha existido la integración suficiente entre ellos para conocerse más y generar ese ambiente de compañerismos, sin embargo esto no les impide realizar su trabajo correctamente. La relación con su jefatura es normal y no han encontrado mayor problema.

En este grupo se exige más capacitaciones en temas técnicos, además de integraciones mensuales entre jefes y compañeros para conocerse y entenderse mejor y un reconocimiento justo de bonos, evaluando el trabajo de cada empleado.

Dentro de bodega también existe un área administrativa cuyas entrevistas arrojaron que en general el clima laboral de toda la empresa no es bueno, debido a la falta de comunicación y camaradería entre compañeros y por ende entre departamentos. Para este grupo las jefaturas también son parte fundamental de la comunicación y el clima laboral que se genera en la empresa, los empleados piensan que sus jefes son parte de la empresa y que son un empleado más por lo que deben integrarse más con sus subordinados para entender su trabajo y no solamente exigir resultados, una de la maneras de integrarse y de demostrar esa preocupación por los empleados es brindándoles

retroalimentación en cuanto a su trabajo, para que de esta manera los empleados sepan si lo están haciendo bien o mal y en el caso de que algo está fallando mejorarlos, pero es importante que para esto sus jefes les den su respaldo y no los dejen solos, exigiendo únicamente resultados y generando malestar.

También comentaron que la existencia de muchos jefes ha llevado a que la mayoría de los empleados se sientan confundidos porque no saben a quién dirigir sus quejas, reclamos o resultados; además que muchas veces no saben si solo su jefe los debe llamar la atención o si las otras jefaturas también tienen la potestad de hacerlo.

Para mejorar esta falta de comunicación y compañerismo por parte de todos los que integran la empresa, este grupo de empleados propone que si se den charlas, pero con respecto a temas relacionados con comunicación organizacional, trabajo en equipo y valores corporativos de la empresa, para que de esta manera se tenga más claro la estructura de la empresa; es decir empezar por fortalecer las bases y así todos sabrían hacia donde van. Estas charlas según los empelados deberían ser mensuales al igual que su evaluación y seguimiento. Además sugieren que sus jefaturas deben convertirse en amigos y no en dictadores, solo cuando el personal perciba esta confianza y apoyo por parte de sus jefes, obviamente sin dejar de lado la aplicación del reglamento interno cuando sea necesario, entonces la relación entre departamentos irá mejorando y su motivación de igual manera irá incrementando.

Un factor importante para este grupo de empleados que no se puede dejar de mencionar es que se los juzgue por el trabajo que ellos realizan individualmente y no por el trabajo de otros departamentos, así no se sentirían desmotivados. Es importante y vital que recursos humanos trabaje mucho en temas de justicia y de ser necesario contratar una trabajadora social, que pueda ser imparcial y escuche las necesidades y problemas de los empleados con interés y brindándoles soluciones seguras.

En conclusión todo viene de las jefaturas, lo bueno y lo malo de la empresa depende mucho de la influencia de los líderes, en lo cual se debe trabajar para pulir temas de comunicación y trabajo en equipo

5. ANÁLISIS DE INFORMACIÓN Y PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA DE UN PLAN DE ACCIÓN SEGÚN LOS EMPLEADOS, PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

5.1 DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS EMPLEADOS ENTREVISTADOS

5.1.1 Introducción

En función de la información obtenida y analizada en el capítulo anterior se ha decidido elaborar el siguiente plan de acción para la mejora del clima organizacional. Dicho plan constará de objetivo, alcance, el tiempo de duración, los responsables, actividades a realizarse y medidores de resultados que nos permitirán evaluar el avance y las mejoras que se vayan dando a medida que el plan se vaya desarrollando. Todas las actividades que se realicen dentro del plan de mejora tendrán el objetivo principal de mejorar el clima laboral y elevar la motivación de los empleados.

Antes de definir los objetivos y el alcance que va a tener dicho plan, fue necesario definir los problemas más importantes que se presentaron a lo largo de la investigación y que están afectando directamente a que no se pueda

generar un clima organizacional adecuado. Los problemas más relevantes detectados fueron los siguientes:

- La relación que llevan la mayoría de los empleados con las jefaturas no es totalmente buena para un desarrollo profesional y personal adecuado. Sienten que sus jefes son autoritarios y no se preocupan por el bienestar del empleado.

- Gran parte de los empleados no se siente satisfecho trabajando en esta empresa, debido a factores como sueldos bajos, reconocimientos de trabajo injustos, falta de incentivos, en cuanto a la relación con sus compañeros de trabajo no existe compañerismo y amistad.

- En su mayoría los empleados de Importadora Alvarado no se sienten motivados, por diversos factores como la inequidad en ciertas decisiones y el poco respaldo por parte de sus jefaturas.

- Muchos empleados no tiene clara la información y formación que les puede brindar la empresa y muchas veces se sienten desorientados, lo cual no les permite tener objetivos claros y una estructura clara de la empresa.

5.1.2 Objetivos

- Mejorar la relación jefe-empleado para que se pueda generar un ambiente de confianza y respaldo entre ambas partes, de esta manera mejorar desarrollo del trabajo y actividades diarias dentro de la organización.

- Generar un clima laboral adecuado en donde todos los empleados incluyendo a las jefaturas, puedan sentirse a gusto con los beneficios recibidos, la comunicación fluya, el respeto y compañerismo entre todos los miembros de la empresa sea evidente.

- Brindar herramientas de apoyo para que tanto jefaturas como empleados sepan sobrellevar los problemas cotidianos que presenta la empresa, para poder buscar una solución en conjunto y que las responsabilidades sean divididas y reconocidas equitativamente.

- Generar buenas bases de comunicación organizacional, valores corporativos y trabajo en equipo, para que partiendo de estas bases y una vez que todos los miembros de la empresa lo tengan claro, se pueda determinar fácilmente cuales son los problemas que se están generando y como resolverlos.

5.1.3 Alcance

Todas la actividades que estarán dentro del plan de mejora, ya sea capacitaciones, charlas, actividades de integración etc., estarán enfocadas a

todos los miembros de la organización, es decir personal administrativo, operarios y por su puesto jefaturas. Sin distinción de género y de edad los empleados podrán participar de cualquiera de las actividades propuestas. En función de la planificación que tenga la empresa se arrancará con el plan de capacitación y se estima que se lo pueda ir cumpliendo mensualmente como lo han solicitado los empleados.

5.1.4 Metodología

En las capacitaciones, charlas y actividades que se prenden brindar los miembros de la empresa deben partir de la importancia de generar un buen clima laboral y de lo importante que es que todos los miembros de la empresa sin exclusiones forme parte de esta mejora y del impacto que esto puede tener en su desarrollo tanto profesional como personal. Se deberán utilizar herramientas y recursos didácticos para cada capacitación y actividad de tal manera que las capacitaciones tengan un alto contenido práctico y de esta manera las herramientas que puedan llegar a tener los empleados, las puedan aplicar a lo largo de su vida laboral dentro de la empresa.

Se considera importante también que en cada capacitación y charla se desarrollen trabajos tanto individuales como grupales.

Para evaluar el grado de influencia que tuvieron las capacitaciones y actividades realizadas, se recomienda pedir a los empleados que resuelvan casos prácticos junto con otros empleados sobre problemas específicos de

clima laboral y en base a la manera en la que los resolvieron y analizando si utilizaron todas las herramientas impartidas, entonces se evaluará y se determinará si las capacitaciones fueron eficaces y si los empleados podrán aplícalo en las actividades cotidianas.

Otra manera de evaluarlos podría ser mediante pequeñas pruebas escritas sobre el contenido de las capacitaciones impartidas.

Por último se recomienda que se analicen si los resultados de las capacitaciones fueron positivos o negativos, haciendo reuniones mensuales después de cada capacitación para analizar que problemas se han podido ir resolviendo, cuales aún se mantienen y si se han generado nuevos problemas, en base a lo que los empleados puedan manifestar se podrá ir analizando en que temas hay que reforzar o poner más énfasis.

Finalmente si ninguna de estas actividades de evaluación está al alcance de la empresa ya sea por tiempo o por temas económicos, se deja a criterio de la empresa y de los respectivos responsables el método de evaluación.

Para la mejor comprensión de los lectores la propuesta de mejoramiento completa con los problemas, los objetivos, las propuestas de las capacitaciones y actividades que se determinó que fueran necesarias para resolver cada problema, el tiempo que llevará desarrollar cada capacitación, los responsables y los medidores de resultados, se encuentra en el Anexo 3, lo que facilitará su análisis, entendimiento y desarrollo.

5.2 ANÁLISIS DE COSTOS APROXIMADOS PARA CADA CAPACITACIÓN SUGERIDA EN EL PLAN DE MEJORA DE CLIMA ORGANIZACIONAL PROPUESTO A IMPORTADORA ALVARADO CÍA. LTDA.

Para realizar dicho análisis fue necesario consultar con algunas empresas que brindan capacitaciones referentes a liderazgo, clima organizacional, motivación, etc. En la búsqueda de estas empresas se tomaron como referencia a tres de ellas ya que supieron brindarnos clara información en cuanto a precios por capacitación, número recomendable de participantes, el tiempo que toma cada capacitación y todo lo que incluye el costo de las mismas.

Una vez analizadas las tres propuestas se tomaron los precios por capacitación y se procedió a sacar un promedio entre las tres, para que de esta manera la empresa en estudio pueda tener una idea mas clara de cuanto tendría que invertir por las capacitaciones en caso de que decida tomar alguna de estas.

A continuación se presenta la información que cada empresa supo proporcionarnos y los costos promedio por cada capacitación que se determinó:

Tabla N° 3

EMPRESA CAPACITACIÓN "X"					
Capacitación	**Horas Totales**	**Horas por Módulos**	**N° Participantes Recomendado**	**Costo por 8 h Capacitación**	**Costo total por Capacitación**
Cauching	16 Horas	4 h	20	$ 1.500	
		4 h			
		4 h		$ 1.500	
		4 h			$ 3.000
Empowerment	16 Horas	4 h	20	$ 1.500	
		4 h			
		4 h		$ 1.500	
		4 h			$ 3.000
Trabajo en Equipo	16 Horas	4 h	20	$ 1.500	
		4 h			
		4 h		$ 1.500	
		4 h			$ 3.000
Liderazgo	16 Horas	4 h	20	$ 1.500	
		4 h			
		4 h		$ 1.500	
		4 h			$ 3.000
Comunicación Organizacional	16 Horas	4 h	20	$ 1.500	
		4 h			
		4 h		$ 1.500	
		4 h			$ 3.000

EMPRESA CAPACITACIÓN "Y"						
Sesión	**Taller**	**Participantes**	**Horas**	**Días**	**Costo por sesión**	**Costo total por Capacitación**
Sesión 1	Introducción al Coaching	Gerencias y Jefaturas	8 h	Cada sesión cada 15 días	$ 1.333,33	
Sesión 2	Taller de Directivos a Coach	Gerencias	16 h		$ 1.333,33	
Sesión 3	Taller de Equipos	Administrativos Operarios	8 h		$ 1.333,33	$ 4.000

EMPRESA CAPACITACIÓN "Z"		
Taller	**Horas**	**Costo por Capacitación**
Trabajo en equipo	16 h	$ 3.500
Liderazgo	16 h	$ 3.500

Costo promedio por capacitación:

Tabla N° 4

CAPACITACIÓN	Costo Promedio sin Logistica	Costo Promedio más Logistica
Cauching	$ 3.500	$ 4.300
Empowerment	$ 3.500	$ 4.300
Trabajo en Equipo	$ 3.500	$ 4.300
Liderazgo	$ 3.500	$ 4.300
Comunicación Organizacional	$ 3.500	$ 4.300

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Estefanía Maldonado

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- De los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas realizadas al personal de la empresa Importadora Alvarado Cía. Ltda., se puede observar que el clima laboral que predomina es el conocido como Autoritario Explotador, este comportamiento según Lickert se caracteriza porque los directivos no confían en sus trabajadores, no se los toma en cuenta para la toma de decisiones, trabajan en una ambiente de miedo y castigo, realizan el trabajo por recompensa y la comunicación directivo – empleados es nula.

- El tipo de liderazgo identificado dentro de la organización es el Estilo de Dirección que según Hersey Balnchard se caracteriza por tener un alto nivel directivo y un bajo nivel de apoyo, las jefaturas se enfocan únicamente en los resultados obtenidos y no se evalúan ni se consideran los diferentes procesos ejecutados.

- Para identificar los diferentes tipos de requerimientos que los empleados demandan de la organización este estudio se ha basado en la teoría de la motivación de las necesidades de Maslow; dentro de la cual pudimos analizar cada uno de los componentes que la conforma y se ha observado que únicamente la base de la pirámide en donde se encuentran las necesidades fisiológicas, han

sido cubiertas. En lo que respecta a las necesidades de seguridad, sociales, de aprecio y autoestima, estas no han sido incluidas dentro de la organización, ya que los empleados sienten que no tienen una estabilidad constante y su trabajo lo realizan en su mayoría únicamente por temor a represalias y no por un compromiso institucional, han manifestado de igual forma que no existe compañerismo y trabajo en equipo; el no sentirse apoyados, valorados y tomados en cuenta influye en su autoestima de manera negativa. Estos factores permiten determinar que las necesidades de los empleados no se encuentran cubiertas en un cien por ciento, lo que influencia directamente en sus bajos niveles de motivación e insatisfacción dentro de la empresa.

- Dentro de la organización existe inconformidad con las decisiones tomadas por parte de las jefaturas, lo que origina malestar e inconformidad en los empleados; tampoco existe una comunicación clara y fluida que permita desarrollar el trabajo encomendado de acuerdo a lo indicado y origina que la relación entre compañeros se vea afectada.

- Los empleados no visualizan una estructura organizacional bien definida, lo que origina que no existen una orden de mando directa y tengan que reportar a varios niveles de dirección, esto dificulta el desarrollo normal de sus actividades entre empleados y jefaturas al existir varios canales de comunicación

- Existe un alto porcentaje de empleados que se encuentran inconformes con la motivación que actualmente reciben dentro de la organización, esto se origina por los incorrectos canales de comunicación que existen internamente, y la falta de

apoyo por parte de sus jefaturas en diferentes situaciones que se originan diariamente en sus actividades.

- La capacitación dentro de una organización es un factor clave para la retroalimentación y actualización de conocimientos, sin embargo, de los resultados obtenidos, los empleados han manifestado que dichas capacitaciones son enfocadas a temas técnicos que no producen interés en los receptores, y por ende no se obtiene el resultado óptimo de dicha actividad.

- Los empleados han manifestado que no se han generado espacios en los cuales se abarque temas motivacionales, trabajo en equipo y valores corporativos que permitan mejorar la integración entre todos los miembros de la organización y genere un mejor clima laboral.

6.2 RECOMENDACIONES

- La motivación y el clima organizacional de Importadora Alvarado, se ven influenciados en su mayoría por el estilo directivo que presentan las jefaturas, por lo cual nace la imperiosa necesidad de aplicar un plan de mejora que permita mejorar la relación entre jefaturas y empleados.

- Se recomienda implementar de manera inmediata las actividades propuestas en el plan de acción, puesto que ayudará a ir mejorando las principales falencias que actualmente tiene el clima organizacional.

- Involucrar de manera activa y participativa a todos los miembros de la organización en las diferentes capacitaciones y actividades que se realicen para mejor el clima laboral, esto coadyuvará a su desempeño profesional y desarrollo personal y originará mayor compromiso con la organización.

- Capacitar de primera instancia al personal de recursos humanos y a todas las jefaturas para que cuenten con el conocimiento suficiente y las herramientas necesarias para aplicarlos de manera constante en la organización y cubrir los requerimientos que se generan dentro de la misma en lo referente a clima laboral.

- El Departamento de Talento Humano, debe ser el responsable de organizar las capacitaciones o cualquier actividad que tenga que realizarse en beneficio de los empleados, trabajando de manera conjunta con todos los niveles de la organización, planteando objetivos claros y alcanzables de cada actividad a realizarse.

- Realizar las capacitaciones, charlas y actividades de manera planificada y desarrollarlas conjuntamente con el departamento de recursos humanos, con el objetivo de aplicar de mejor manera las dinámicas y los temas de capacitación, basándose en las necesidades de todos los miembros de la empresa.

- Se recomienda realizar planes de entrenamiento a nivel directivo, a fin de potenciar actitudes de liderazgo, que les permita trabajar de una manera conjunta con su personal, generando equipos de trabajo que laboren de manera conjunta por el desarrollo organizacional; reconociendo la importancia de cada una de las

funciones que realiza cada miembro de su equipo, indistintamente del cargo o posición que ocupen.

- Generar una unidad administrativa que se encargue de la evaluación del clima laboral de la organización, la cual evaluará periódicamente el nivel de satisfacción del cliente interno y de igual forma será la encargada de atender las necesidades que los empleados puedan tener, generando un diálogo entre empleados y directivos de manera ordenada y en cumplimiento de los reglamentos y normas establecidas.

- Realizar evaluaciones constantes tanto a nivel directivo como operativo, para identificar puntos críticos y poder irlos solventando en el plan de acción, esta actividad se la debe realizar con la intervención y participación de todas las unidades administrativas con el fin de mejorar los canales de comunicación internos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alvarado, V. (2014). ***Importadora alvarado en español.*** Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=1FATq0xLD6I

2. Burns, N. (2015). ***Tipos de estudio.*** Recuperado de http://www.tiposde.com/ciencia /estudio/tipos-de-estudio.html

3. Chiavenato, I. (2009). ***Comportamiento Organizacional.*** México: McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V.

4. Chiavenato, I. (2011). ***Administración de Recursos Humanos.*** México: McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A. De C.V.

5. Colsubsidio. (s.f.). ***Tres generaciones en un mismo espacio: ¿cómo motivarlas?*** Recuperado de http://colsubsidio.gestionhumana.com/BancoConocimiento/T/ tres_generaciones_en_un_mismo_espacio_%C2%BFcomo_motivarlas/tres_gener aciones_en_un_mismo_espacio_%C2%BFcomo_motivarlas.asp

6. Davis, K. y Newstrom, J. (2003). ***El comportamiento humano en el trabajo.*** (11va. Ed). México D.F., México: McGraw-Hill de México, S.A. de C.V.

7. Definición ABC. (2015). ***Definición de Investigación de campo.*** Recuperado de http://www.definicionabc.com/general/investigacion-de-campo.php

8. Emprende Pyme. (2008-2014). ***¿Qué es el clima laboral?*** Recuperado el 27 de Septiembre de 2014, de http://www.emprendepyme.net/que-es-el-clima-laboral.html

9. Explorable. (2009). ***Método de muestreo estratificado.*** Recuperado de https://explorable.com/es/muestreo-estratificado

10. Franklin, E. (2011). ***Comportamiento Organizacional: Un enfoque para América Latina.*** México: Pearson.

11. Fronzo, C. (2013). ***¿Cómo motivar y retener a la Generación Y?*** Recuperado de http://www.apertura.com/revista/Como-motivar-y-retener-a-la-Generacion-Y-20130920-0002.html

12. Galindo, L. (2011). ***Liderazgo y Dirección: el liderazgo en el siglo XXI.*** México: Trillas.

13. Hidalgo, I. (2005). ***Tipos de estudio y métodos de investigación.*** Recuperado el 12 de octubre de 2014, de http://www.gestiopolis.com/canales5/eco/tiposestu.htm

14. Kolb, R. (2002) en Calderon, E. y Calderon, G. (2000). ***Factores de Clima Organizacional que Influyen sobre la Orientación de Resultados.*** Quito.

15. Lemus, W. (2011). ***9 Factores que repercuten en el clima organizacional y los objetivos empresariales.*** Recuperado de http://www.gestiopolis.com/ organización-talento-2/9-factores-clima-organizacional-objetivos-empresariales.htm

16. Levine, D. (2006). ***Estadistica para Administración.*** México: Person Educación.

17. Lickert, (1999) en Arcos, G. (2013). ***Teoría del Clima Organizacional.***

18. López, C. (2001). ***Teoría X y teoría Y de Douglas Mcgregor, sus fundamentos.*** Recuperado de http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/18/xy.htm

19. Personaly Laboral. (2013). ***Generación Y: ¿Cómo motivar y retener a empleados jóvenes?*** Recuperado de http://personalylaboral.com/generacion-y-motivar-y-retener/

20. Posada, D. (2012). ***Motivación y Más.*** Recuperado de http://www.motivacionymas. com/trabajar-con-la-generacion-y-y-sus-sucesores/

21. Robalini, N. (2009). ***Técnicas de Muestreo y Determinación de Tamaño de la Muestra en un Investigación Cuantitativa.*** Recuperado de http://www.sai.com. ar/metodologia/rahycs/rahycs_v7_n2_06.htm

22. Rosenbaum, B. (1990). ***¿Como Motivar a los Empleados de Hoy?*** México D.F., México: McGraw-Hill / Interamericana de México, S.A. de C.V.

23. Salinas, J. (2010). ***Dirección de Reuniones UDONE.*** Recuperado de http://direccióndereunionesudone.blogspot.com/2010/01/la-escucha-activa-y-la-expresion-oral.html

24. Samper HH. (2013). ***Un buen ambiente laboral, factor indispensable para generar resultados!!.*** Recuperado de http://www.samperheadhunting.com/index.php?option=com_content&view=article&id=136:un-buen-ambiente-laboral-factor-indispensable-para-generar-resultados&catid=19&Itemid=138&lang=es

25. Significados. (2015). ***Significado de Conflicto.*** Recuperado de http://www.significados.com/conflicto/

26. Tichy, N. (2003). ***Lideres en Acción.*** México: Compañía Editorial Continental.

27. Tipos de Investigación. (2013). ***Definición de tipos de Investigación.*** Recuperado el 27 de septiembre de 2014, de http://www.tiposdeinvestigacion.com/

28. Torres, B. (2009). ***Habilidades Directivas.*** México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

29. Vadillo, M. (2013). ***Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo.*** Madrid: ESIC.

30. Vroom, V. (1979). ***Motivación y Alta Dirección.*** México: Trillas.

31. Wether, W. (1995). ***Administración de Personal y Recursos Humanos.*** Estado de México: McGraw-Hill/Interamericana de México S.A. de C.V.

ANEXOS

ANEXO 1: Cuestionario (empleados)

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

"Estudio sobre la influencia de los estilos directivos de los jefes en la motivación de los empleados y el clima laboral de la empresa Importadora Alvarado Cía. Ltda., ubicada en la ciudad de Ambato"

CUESTIONARIO

Objetivo: Determinar el grado de influencia de los estilos directivos de los jefes, en la motivación de los empleados y el clima laboral de la empresa Importadora Alvarado Cía. Ltda.

Edad: **Sexo:** **Instrucción:**

Ocupación (cargo actual): **Estado Civil:** **Tiempo en la empresa:**

Nota: El cuestionario es anónimo, solo complete los datos solicitados.

SECCIÓN 1: RELACIÓN CON JEFATURAS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1) ¿Le gusta trabajar bajo las ordenes de un jefe directo?					
2) ¿Mi jefe establece objetivos realistas?					
3) ¿Mi jefe es respetuoso conmigo ?					
4) ¿La forma de ser de mi jefe es un buen ejemplo a seguir para desempeñar mi trabajo. ?					
5) ¿Cuando mi supervisor le llama la atención a alguien, lo hace con justicia.?					
6) ¿Cuando tengo problemas personales, mi jefe es accesible?					
7) ¿Mi jefe exige de buena forma el cumplimiento del trabajo por parte del personal.?					
8) ¿La comunicación con mi jefe es positiva?					
SECCIÓN 2: INFOMACIÓN Y FORMACIÓN	**Totalmente de acuerdo**	**De acuerdo**	**Medianamente de acuerdo**	**En desacuerdo**	**Totalmente en desacuerdo**
1) ¿Recibe la información necesaria para desempeñar correctamente su trabajo.?					
2) Cuando necesita formación espercífica al margen de la establecida, ¿ha sido proporcionada?					
3) Cuando se impleneta algún cambio y es necesaria formación espercífica, ¿la empresa me lo proporciona.?					
4) ¿La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional.?					
5) ¿Periódicamente en esta empresa se evalúa el desenpeño del personal?					
6) ¿Recibo retroalimentación sobre mi desempeño laboral?					
7) ¿La comunicación con el personal del departamento al que pertenezco, es positiva?					
8) ¿Sus opinones cuentan para la toma de decisiones?					
9) ¿ El flujo de información entre empleados es adecuado?					
SECCIÓN 3: SATISFACCIÓN LABORAL	**Muy satisfecho**	**Insatisfecho**	**Medianamente Satisfecho**	**Satisfecho**	**Muy Satisfecho**
1) ¿Qué tan satisfecho te sientes de formar parte de un gran empresa.?					
2) ¿Qué tan satisfecho te sientes con el sueldo y las prestaciones que recibes?					
3) ¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza?					
4) ¿Se siente satisfecho con el trato que recibe dentro de la empresa.?					
5) ¿Está satisfecho por la atención y el trato, que se le otorga al cliente?					
6) ¿En general que tan satisfecho te sientes trabajando en esta empresa?					
SECCIÓN 4: MOTIVACIÓN	**Totalmente de acuerdo**	**De acuerdo**	**Medianamente de acuerdo**	**En desacuerdo**	**Totalmente en desacuerdo**
1) ¿La actitud de mi superior me impulsa a trabajar más?					
2) ¿Recibo incentivos para realizar bien mi trabajo?					
3) ¿El ambiente de trabajo me motiva para trabajar?					
4)¿Mi jefe me apoya para mejorar mi desempeño?					
5) ¿Mi jefe se preocupa por mi superación?					
6) ¿Mis superiores se preocupan por la superación laboral de los empleados?					
7) ¿La empresa se preocupa por mi bienestar?					
SECCIÓN 5: PREGUNTAS ABIERTAS					
1) ¿Qué le gustaría que hiciera la empresa para motivarlo?					
2) ¿Cuál cree que es el factor que puede estar alterando el clima laboral dentro de la empresa?					
3) ¿Qué sugeriría para mejorar la relación con las jefaturas?					

ANEXO 2: Entrevistas (Reuniones de Escucha Activa a empleados)

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

"Estudio sobre la influencia de los estilos directivos de los jefes en la motivación de los empleados y el clima laboral de la empresa Importadora Alvarado Cía. Ltda., ubicada en la ciudad de Ambato"

Guión de entrevista

Objetivo: Comprender y entender profundamente, la situación laboral de los trabajadores para tratar de verificar que tanto influyen los estilos directivos en su motivación y en el clima laboral de la organización, sin descartar la posibilidad de encontrar y analizar otros factores que también puede estar afectando. Además se pretende obtener información relevante por parte de los trabajadores con respecto a propuestas y planes de mejora según su perspectiva.

- ¿Siente que el clima laboral de la empresa es positivo y agradable para trabajar?
- ¿Cree usted que la relación con su jefe influye mucho en su motivación como empleado y en su actitud para generar un clima laboral positivo o negativo?
- ¿Se siente respaldado y apoyado por su jefe?
- ¿Su crecimiento y desenvolvimiento profesional, depende mucho de cuanto su jefe lo motive?
- ¿Considera que sus compañeros de trabajo, están motivados y aportan a generar un buen clima laboral? De no ser así ¿Qué factor los puede estar desmotivando?
- Según su criterio ¿Qué factores principalmente pueden estar influyendo positiva o negativamente en el clima laboral?
- ¿Cuál sería su propuesta como empleado, para trabajar en un clima laboral más amigable y en donde usted se encuentre motivado y la relación con su jefe sea la adecuada?

ANEXO 3: Propuesta de plan de acción para el mejoramiento de clima organizacional de Importadora Alvarado Cía. Ltda.

PLAN DE MEJORA PARA EL PERIODO 2015-1026

IMPORTADORA ALVARADO CÍA. LTDA.

NOMBRE DEL OBJETIVO	Mejorar el clima laboral de la empresa, partiendo de la relación jefe-empleado hasta los diferentes factores que están influyendo para que no se esté generando un clima laboral favorable.	
ALCANCE	Personal administrativo, operarios y jefaturas sin distinción de género y de edad.	
RESPONSABLE	Gerente de Recursos Humanos	Ing. Patricio Gavilanes
	Jefe de Recursos Humanos	Dra. Gabriela Quinteros

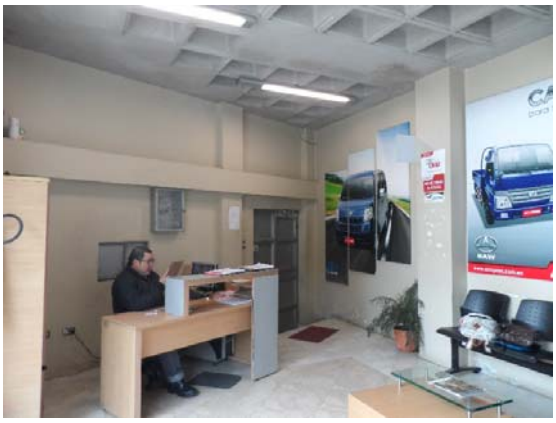
N°	PROBLEMAS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO	PRESUPUESTO	CRONOGRAMA (TRIMESTAL) 1	2	3	4	PERIORICIDAD	MEDIDORES DE RESULTADOS
1	La relación que llevan la mayoría de los empleados con las jefaturas no es totalmente buena para un desarrollo profesional y personal adecuado. Sienten que sus jefes son autoritarios y no se preocupan por el bienestar del empleado.	Mejorar la relación jefe-empleado para que se pueda generar un ambiente de confianza y respaldo entre ambas partes, de esta manera mejorar desarrollo del trabajo y actividades diarias dentro de la organización.	**Capacitaciòn Couching** - Buscar empresa encargada de la capacitación. - Anlizar la empresa resposable del entrenamiento. (Pesonal capacitado, Conocimiento del tema, adaptabilidad, facilidad para relacionarse, sentido del humor,interés, motivación, capacidades didàcticas) - Anlisis de precios. - Selección de la empresa responsable de dictar la capacitación. - Contratación formal. - Dar a conocer a los empleados los objetivos de las capacitaciones y todas las indicaciones al respecto.	- Instalaciones y materiales apropiadas. (Dentro de la empresa) - Presupuesto para que dicten capacitaciones externas de empowerment.	Empresas que vaya a dictar la capacitación	2 día 8:00 am a 16:00 pm	En caso de que se contrate un servio externo de capacitación el costo real dependerá de donde se contrate el servicio y del número de participates que van a asistir. (Se adjunta al final del cuadro los costos estimados por participante, para cada capacitación)			X		2 VECES EN EL TRIMESTRE	- Evaluación de satisfacciòn sobre los temas impartidos en las capacitaciones. - Evaluación práctica de las capacitaciones en las actividades diarias de la empresa.
			Capacitación Empowerment - Buscar empresa encargada de la capacitación. - Anlizar la empresa resposable del entrenamiento. (Pesonal capacitado, Conocimiento del tema, adaptabilidad, facilidad para relacionarse, sentido del humor,interés, motivación, capacidades didàcticas) - Anlisis de precios. - Selección de la empresa responsable de dictar la capacitación. - Contratación formal. - Dar a conocer a los empleados los objetivos de las capacitaciones y todas las indicaciones al respecto.		Empresas que vaya a dictar la capacitación		En caso de que se contrate un servio externo de capacitación el costo real dependerá de donde se contrate el servicio y del número de participates que van a asistir. (Se adjunta al final del cuadro los costos estimados por participante, para cada capacitación)				X	2 VECES EN EL TRIMESTRE	
2	Gran parte de los empleados no se siente satisfecho trabajando en esta empresa, debido a factores como sueldos bajos, reconocimientos de trabajo injustos, falta de incentivos.	Generar un clima laboral adecuado en donde todos los empleados incluyendo a las jefaturas, puedan sentirse a gusto con sus beneficios y reconocimientos, la comunicación fluya, el respeto y compañerismo entre todos los miembros de la empresa sea evidente.	**Establacimiento de Metas** - Establecer metas individuales, por equipo o por departamento, para que el trabajo de cada persona sea mas medible y de una manera mas directa. - Poner en conocimiento de los empleados los reconocimientos y bonificaciones. - Dar seguimimiento a objetivos medibles en reuniones mensuales para medir los logros o incumplimientos del departamento. -En base a todos estos seguimientos y resultados se entregaran justas bonificaciones e incremento de sueldos.	- Programación de reuniones. - Sala de reuniones adecuada para conversaciones. (Pizarròn, marcadores, hojas, infocus, etc.) - Computadores para dar seguimiento a los avances.	Jefes de cada departamento y una persona designada por todas las jefaturas, para que lleve el mando de las reuniones.	Mínimo 40 minutos Máximo 50 minutos	Se debe considerar el porcentaje desiganado en cuanto a los reconocimientos económicos. Se debe incluir en el presupuesto de cada departamento un rubro por bonificaciones y reconocimiento de metas alcanzadas o cualqier tipo de incremento de sueldo que haya sido debidamente aprobado.	x	x	x	x	CADA MES	- Porcentaje de ventas anuales - Niveles de producciòn - Eficiencia de la distribuciòn del producto. Etc.
3	En su mayoría los empleados de Importadora Alvarado no se sienten motivados, por diversos factores como la inequidad en ciertas decisiones y el poco respaldo por parte de sus jefaturas y la falta de compañerismo y amistad con sus compañeros de trabajo.	Brindar herramientas de apoyo para que tanto jefaturas como empleados sepan sobrellevar los problemas cotidianos que presenta la empresa, para poder buscar una solución en conjunto y que las responsabilidades sean divididas y reconocidas equitativamente.	**Actividades de Inegración** - El departamento de RRHH debe buscar la actividades adecuadas y las efectivas para aplicarlas a los empleados. - Revisar presupuesto - Una vez elejidas las actividades se adquiere todos los materiales necesarios para desarrolar las actividades. - Dar a conocer a los empleados los objetivos y la metodología de cada actividad. - Realizar la actividades - Hacer una retroalimentaciòn de los aprendido y como lo aplicarían.	- Instalaciones de la empresa y el material necesario para cada actividad.	Departamento de Recursos Humanos y Jefaturas de cada área.	1 hora semanal	Los gastos en los que se incurra para realizar las actividades de integración, deberan constar en el presupuesta del departamento de Recursos Humanos.	x	x	x	x	UNA VEZ A LA SEMANA	- Porcentaje de particiapación de los empleados en la solución de problemas - Uso de herramientas aprendidas en las capacitaciones para desarrollar trabajos en equipo. - Evaluación práctica de las capacitaciones en las actividades diarias.
			Capacitación Liderazgo y Trabajo en Equipo - Buscar empresa encargada de la capacitación. - Anlizar la empresa resposable del entrenamiento. (Pesonal capacitado, Conocimiento del tema, adaptabilidad, facilidad para relacionarse, sentido del humor,interés, motivación, capacidades didàcticas) - Anlisis de precios. - Selección de la empresa responsable de dictar la capacitación. - Contratación formal. - Dar a conocer a los empleados los objetivos de las capacitaciones y todas las indicaciones al respecto.	- Presupuesto apra dictar capacitaciones externas de liderazgo y trabajo en equipo.	Empresas que vaya a dictar la capacitación	2 día 8:00 am a 16:00 pm	En caso de que se contrate un servio externo de capacitación el costo real dependerá de donde se contrate el servicio y del número de participates que van a asistir. (Se adjunta al final del cuadro los costos estimados por participante, para cada capacitación)	x			x	2 VECES AL AÑO	
4	Muchos empleados no tiene clara la información y formación que les puede brindar la empresa y muchas veces se sienten desorientados, lo cual no les permite tener objetivos claros y una estructura clara de la empresa.	Generar buenas bases de comunicación organizacional y valores corporativos, para que partiendo de estas bases y una vez que todos los miembros de la empresa lo tengan claro, se pueda determinar fácilmente cuales son los problemas que se están generando y como resolverlos.	**Capacitaciòn de Comunicación Organizacional y Valores Corporativos** - Anlizar la persona de RRHH resposable del entrenamiento. (Pesonal capacitado, Conocimiento del tema, adaptabilidad, facilidad para relacionarse, sentido del humor,interés, motivación, capacidades didàcticas) - Selección de la persona responsable de dictar la capacitación. - Eleboración del plan y proceso para desarrollar la capacitación. -Revisiòn de presupuesto - Adquirir materiales para capacitaciones. - Dar a conocer a los empleados los objetivos de las capacitaciones y todas las indicaciones al respecto.	- Instalaciones apropiadas para dictar la capacitación.	Gerencia de Recursos Humanos y todas las Jefaturas de la misma área.	2 día 8:00 am a 16:00 pm	Si las charlas van a estar a cargo del departamento de Recursos Humanos de la empresa, el costo real dependerá de los recursos que vaya a utilizar el departamento para dictar la capacitación.	X			X	2 VECES AL AÑO	- Eficiencia de la comunicaciòn organizacional. - Uso de elementos de comunición interna dentro de la empresa.
			Establecer Politicas de Comunicación Interna - Designar al Departamento de Recursos Humanos como el medio de enlace entre los trabajadores y la empresa. - Realizar reuniones para elaborar diseños y los medios para dar a conocer información de la empresa. - Se analiza y aprueba la información que se dará a conocer - Un responsable del departamento cada semana establece medios de comunicación interna como boletines, periódicos o carteleras en donde se informen sobre cumpleaños, próximas capacitaciones o cualquier cambio que se presente. - El responsable debe asegurarse de mantener en lugares visibles para todos los empleados la misión, visión, objetivos y organigrama actualizados cada semana.	- Recursos necesarios para generar carteleras, boletines o periódocos visibles y claros para todos los empleados.	Departamento de Recursos Humanos y Jefaturas de cada área.	La información debe ser presentada todos los días del año.	Los gastos en los que se incurra para realizar las carteleras, los peródicos o boletines deberan constar en el presupuesta del departamento de Recursos Humanos.	x	x	x	x	TODOS LOS DÍAS DEL AÑO	

ANEXO 4: Fotos














5
B
3


C







