

INTRODUCCIÓN

El mercado actual y su entorno dinámico, exige que las organizaciones estén preparadas para enfrentar diversas amenazas, pues su impacto afecta negativamente a las empresas. La mejor manera de prepararse es generando cierto nivel de influencia sobre el recurso humano, para promover altos niveles de productividad. Es por ello que, en el primer capítulo se establece el estudio relacionado a la variable liderazgo y su relación con la variable motivación, de tal manera que se llegue a dilucidar la realidad del talento humano.

El proceso de indagación generado en esta tesis, determina como problema de la investigación la siguiente incógnita: *¿Cómo incide el liderazgo organizacional en la motivación laboral de los trabajadores de la sede sur de la Sociedad Ecuatoriana Pro-Rehabilitación de los Lisiados de la ciudad de Guayaquil, en el año 2016?*, en la que se podría llegar a evidenciar como la organización conoce la incidencia del liderazgo, sin embargo la mentalidad retrograda de algunos empresarios o jefes permite que se siga oprimiendo al trabajador para que sobre presión genere mayor productividad.

Para ello se plantea como objetivo general: *analizar la influencia del liderazgo en la motivación laboral del personal de la sede sur de la Sociedad Ecuatoriana Pro-Rehabilitación de los Lisiados en el año 2016*, y con ello determinar la influencia de las variables en discernimiento; aspectos necesarios para conocer la realidad latente en la organización.

La importancia de este trabajo radica, en que estos estudios son escasos, por lo que la mayoría de los empresarios asumen que en el talento humano siempre está motivado, y sinergiado para colaborar con la organización, sin embargo en la práctica no es cierto. Esta realidad es importante de analizar para conocer como el talento humano hace frente a circunstancias desmotivantes.

El lugar elegido para analizar es la sede sur de la Sociedad Ecuatoriana Pro-Rehabilitación de los Lisiados de la ciudad de Guayaquil, conocida tradicionalmente

como S.E.R.L.I. por sus siglas. La compañía se dedica a la elaboración de prótesis y a otorgar terapias de rehabilitación para los niños, jóvenes y adultos con capacidades especiales, con el propósito de colaborar con su desarrollo y la inserción de los mismos, en la sociedad guayaquileña. S.E.R.L.I. es una empresa pionera con más de 50 años de existencia en el mercado.

El marco teórico se compone de cinco aristas, constituidos como las bases para el análisis de las variables. La organización (primera arista) y su estructura es necesaria para examinar a la institución, otorgando la perspectiva de cómo está estructurada departamentalmente y la forma en como controla los recursos y procesos.

El liderazgo (segunda arista) permitirá identificar quien funge de guía en el equipo de trabajo y que estrategias se plantea para promover mayor eficiencia y eficacia en el talento humano. Aun así es importante considerar las diversas formas de motivación (tercera arista) y su impacto en la productividad de los trabajadores.

Establecer la reacción y la interacción que tiene el talento humano (cuarta arista) ante los estímulos de la organización, así como el análisis de la existencia de la cultura organizacional (quinta arista), son necesarios para conocer la realidad que viven los trabajadores por el solo hecho de laborar para cubrir sus necesidades personales.

Para el estudio investigativo se emplean métodos que permitan establecer un análisis situacional de las problemáticas presentadas en la variable dependiente e independiente, y para ello se aplica el método de observación directa y el proceso de encuestado. Para la segunda fuente de información mencionada se estableció una muestra para aplicar la encuesta, en la cual se evaluaron tres dimensiones por cada variable y tres indicadores por cada dimensión.

Para establecer información por cada indicador, se estableció seis preguntas de las cuales el cincuenta por ciento son preguntas cualitativas y el otro cincuenta por ciento de las preguntas son cuantitativas, en total se establecieron ciento ocho preguntas.

Para no establecer la negativa de los trabajadores con respecto a aceptar las consultas por las encuestas, se establecieron en total dieciocho encuestas, cada una de seis preguntas, una por cada semana; de tal forma que se pudo extraer gran cantidad de información para analizar la situación de la institución relacionada a las variables liderazgo y motivación laboral.

El software SPSS permitió establecer el análisis y la valides estadística de los instrumentos utilizados para recabar la información, al igual que la prueba de hipótesis. En los resultados de las encuestas se generaron resultados interesantes, para lo cual se generó una propuesta direccionada a las dimensiones de las variables evaluadas en el presente trabajo. En las conclusiones se puede corroborar el cumplimiento de los objetivos establecidos y en las recomendaciones se establecen propuestas para el avance de procesos investigativos con respecto a las variables analizadas en este estudio.

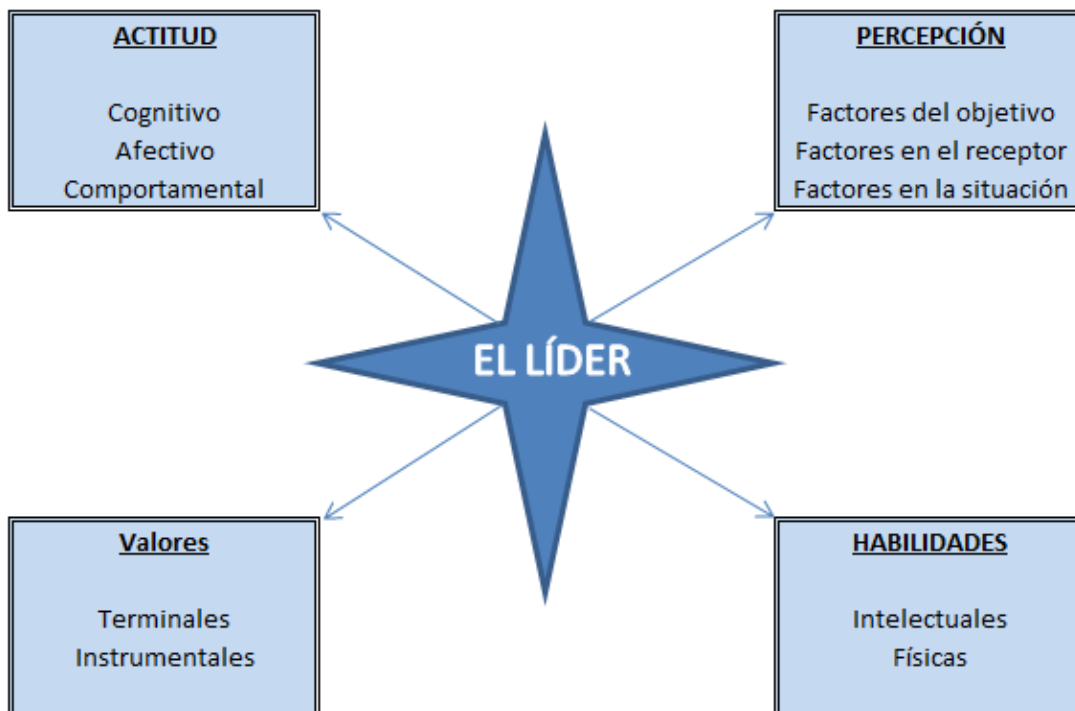
CAPÍTULO I

1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes de la Investigación

El actual mercado dinámico y los distintos factores externos, generan que las empresas busquen la manera de sobrevivir a los cambios del entorno; la motivación laboral es un factor interno que proporciona un clima laboral favorable para la empresa, promoviendo valor agregado a la producción de cada trabajador y generando una propuesta para lidiar con los diversos factores exógenos que afectan a la organización. Propiciar un buen clima laboral es esencial en toda entidad, en donde la administración y la comunicación con el recurso humano, son elementos fundamentales para gestionar la realidad del ambiente laboral. Desarrollar un adecuado clima laboral depende de cada una de las áreas dentro de la organización. Para suscitar un buen clima laboral, es meritoria la presencia de líderes en cada uno de los niveles de la organización.

En la monografía, *liderazgo y personalidad*, se visualiza la siguiente figura:



Gráfica#1. Elementos que influyen en la conducta individual del líder. (Colorado, 2014)

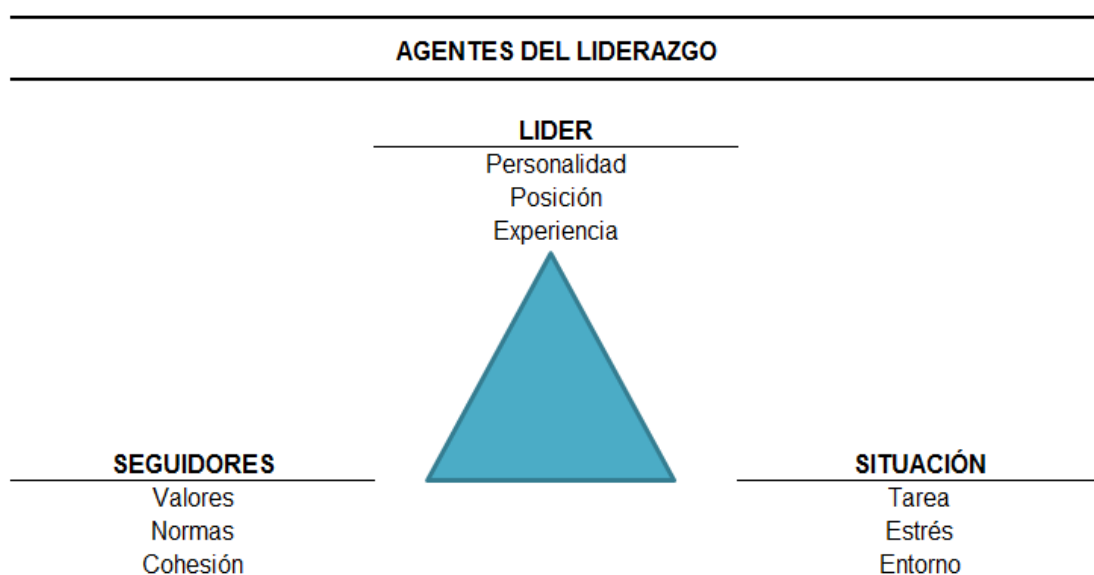
El liderazgo consiste en la capacidad o habilidad que tiene una persona para influir, inducir, animar o motivar a otros a llevar a cabo determinados objetivos, con entusiasmo y por voluntad propia.

El liderazgo es transcendental dentro del ámbito organizacional, pues se trata de aceptar y comprender, que el recurso humano requiere guías o modelos a seguir para enrumbar por el camino que la empresa necesita recorrer, para la obtención de sus metas planteadas.

En el caso de una empresa, el liderazgo se suele aplicar de una persona perteneciente a un determinado nivel jerárquico hacia otras de un nivel jerárquico, por ejemplo, del dueño del negocio hacia su talento humano, o de un supervisor o jefe hacia sus subordinados.

Sin embargo, el liderazgo también puede (y debe) aplicarse entre trabajadores que pertenezcan a un mismo nivel jerárquico, por ejemplo, el liderazgo que brinda un trabajador proactivo y generador hacia sus compañeros.

Un esquema que demuestra los agentes que influyen en el liderazgo, se aprecia en el texto, *identificación y descripción de las características de un líder global*, en el que se observa:



Gráfica#2. Agentes del liderazgo. (Dulce, 2015)

Se puede evidenciar en la gráfica anterior la necesidad del líder por tener seguidores y por analizar correctamente las situaciones. El líder debe demostrar una extraordinaria preparación y adecuada capacidad (aptitud); enfocado siempre hacia una disposición positiva (actitud) y direccionado hacia implementar cambios innovadores continuos que demuestren el sentido de no manifestar algo sin llevarlo a la práctica (acción).

Algunos jefes ejercen su poder jerárquico-autoritario, pero no promueven un liderazgo marcado que genere satisfacción en el trabajador. La realidad en muchos casos es que el empresario, jefe o autoridad, piensa más en el trabajador como una fuente de producción que generará ingresos monetarios a la empresa, y no apuesta a que el trabajador se sienta mejor y se identifique con su lugar de trabajo para que pueda trabajar más y mejor, sin que nadie se vea afectado.

Por ello, es importante tratar este tema, para poder influir en la mentalidad de las autoridades y generar mejores espacios de interacción interinstitucional.

1.2 Problema de la investigación

1.2.1 Planteamiento del problema de investigación.

De acuerdo al tema planteado en este proceso investigativo, se establece el siguiente planteamiento del problema:

A) Síntomas

1.- Falta de procesos de ascenso de terapeuta médico (lleva 7 años laborando) en el mismo cargo. Cuando el jefe del departamento se retiró de la empresa, se pasó a contratar a alguien nuevo para que ocupe el cargo.

Prueba.-

a.- Organigrama de la sede sur de la Sociedad Ecuatoriana Pro-Rehabilitación de los Lisiados, aprobado en 2016.

2.- Ausencia de pago de horas extraordinarias y suplementarias cuando los trabajadores se quedan después de la jornada normal de trabajo.

Prueba.-

a.- Roles de pagos de la sede sur de la Sociedad Ecuatoriana Pro-Rehabilitación de los Lisiados, generados en los primeros meses del 2016.

3.- Falta de bonificaciones por rendimiento.

Prueba.-

a.- Roles de pagos de la sede sur de la Sociedad Ecuatoriana Pro-Rehabilitación de los Lisiados, generados en los primeros meses del 2016.

4.- Falta de una adecuada comunicación con respecto al trabajo, lo que genera un ambiente desagradable ya que muchos informes se piden de un momento a otro. Los trabajadores laboran con premura.

Prueba.-

a.- Memorandums, entregados en el primer trimestre del 2016, aprobados por los jefes de la empresa.

b.- Comunicados de la secretaría en el primer trimestre del 2016, aprobados por los jefes de la empresa.

B) Causas

1.- Carencia de políticas de ascenso del personal.

2.- Evitar problemas económicos a la empresa.

3.- Carencia de reconocimientos del esfuerzo del trabajador.

4.- Problemas en el manejo de las tecnologías de información y canales de comunicación

C) Pronóstico

1.- Inconformidad en el personal que aplicó a un ascenso y no lo obtuvo.

2.- Rotación del personal.

3.- Desmotivación en el personal.

4.- Dificultades en la elaboración de trabajos.

D) Control del pronóstico

- 1.- Desarrollo políticas y normativas de ascensos del personal.
- 2.- Implementación de reconocimientos de horas extras.
- 3.- Implementación de compensaciones económicas en base al rendimiento laboral.
- 4.- Charlas direccionadas a la utilización eficiente de las TICS y de los canales de información.

1.2.2 Formulación del problema de investigación

¿Cómo incide el liderazgo organizacional en la motivación laboral de los trabajadores de la Sociedad Ecuatoriana Pro-Rehabilitación de los Lisiados de la ciudad de Guayaquil, en el año 2016?

1.2.3 Sistematización del problema de investigación.

Al utilizar como base el planteamiento y la formulación del problema, se ha podido sistematizar el problema de investigación, presentando las siguientes interrogantes:

- 1.- ¿Cuáles son los estilos de liderazgo aplicados en la sede sur de la empresa S.E.R.L.I.?
- 2.- ¿Cómo interpretan los trabajadores de la sede sur de S.E.R.L.I. los procesos de motivación laboral implementados en S.E.R.L.I.?
- 3.- ¿Cómo influye el liderazgo de los jefes de la sede sur de S.E.R.L.I., en la motivación laboral del personal?
- 4.- ¿Qué elementos estratégicos contiene el diseño del proyecto de liderazgo organizacional que influye en la motivación laboral?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo General

Analizar la influencia del liderazgo en la motivación laboral del personal de la sede sur de la Sociedad Ecuatoriana Pro-Rehabilitación de los Lisiados en el año 2016.

1.3.2 Objetivos Específicos

Se han definido cuatro objetivos específicos, que son:

- ✓ Establecer las formas en las que la sede sur de S.E.R.L.I. ha estado motivando a su personal, durante los últimos tres años.

- ✓ Detectar el tipo de liderazgo que los jefes de la sede sur de S.E.R.L.I. han estado aplicando durante los últimos tres años.
- ✓ Diagnosticar el estado actual de la motivación laboral en la sede sur de S.E.R.L.I.
- ✓ Desarrollar un plan estratégico de liderazgo sistemático que gestione la motivación laboral en la sede sur de S.E.R.L.I., en el año 2016.

1.4 Justificación de la Investigación

Dentro de la vida cotidiana, el ser humano se enfrenta a varias interrogantes recurrentes que en muchas ocasiones no se pueden resolver con solo observar o pensar, para ello es importante investigar. Esta actividad permite buscar las respuestas a las interrogantes que se presenten, utilizando herramientas, instrumentos y procedimientos especiales. La investigación debe iniciar desde el planteamiento del problema y de allí se segrega a diferentes pasos para conocer la realidad de las cosas.

El presente trabajo investigativo pretende analizar el liderazgo (primera variable) y su influencia en la motivación laboral (segunda variable) y por ello es importante adentrarnos en el análisis de las organizaciones y su funcionamiento.

El mundo contemporáneo, no sería el mismo, si no hubiesen existido líderes que forjen el camino de la sociedad en la historia. Siempre ha sido importante la presencia de líderes en distintos espacios como el laboral, el familiar y en la sociedad en general.

La dificultad, es contar con muchos líderes, debido a que en el país indirectamente se fomenta a las personas a ser seguidores antes que líderes. Importante de mencionar, es que el liderazgo se presenta en distintas etapas de la vida y de diferentes formas, pues un hombre puede llegar a ser padre de familia y líder de su hogar, pero tal vez no ser líder empresarial.

La calidad de un líder siempre ha sido un factor importante en la vida humana, pero conforme pasa el tiempo se ha acrecentado la necesidad de líderes en la dirección

de las empresas y la dificultad de hallarlos para esos puestos. La relevancia del tema, en el presente trabajo radica en ese punto, en el establecimiento del liderazgo que presentan los jefes de la organización y su influencia en la motivación laboral del personal.

La investigación es relevante debido a que estos estudios son escasos, la mayoría de empresarios asume que en la práctica estas variables se emplean de la mejor manera y en la realidad no se da como debería. Es allí en donde radica la importancia de esta investigación, para conocer como el recurso humano hace frente a la situación dentro de la organización.

1.5 Marco de referencia de la investigación.

La investigación está direccionada a ser realizada en la sede sur de la Sociedad Ecuatoriana Pro-Rehabilitación de los Lisiados, institución de gran prestigio y trayectoria en el mercado guayaquileño; para el análisis se cita a continuación la misión y la visión de la organización.

Logotipo de la empresa



Imagen#1. Escaneo del Logotipo S.E.R.L.I. (Autor de Tesis, 2016)

Misión

S.E.R.L.I. es una organización que presta servicios a la comunidad para rehabilitar a las personas con Discapacidad que busca alcanzar una mejor calidad de vida a través de la integración, capacitación y concienciación desarrollando sus propias habilidades y destrezas.

Visión

Organismo no Gubernamental para la Discapacidad sin fines de lucro que trabaja con y para las personas con discapacidad, constituida como una Fuerza de Impacto, para lograr el respeto a la diversidad colectiva, mejorando la Calidad de Servicios de sus miembros para revertirlos a su población, transformándolos en sujetos sociales y productivos.

Ubicación.

La sede sur, es la matriz principal de la Sociedad Ecuatoriana Pro-Rehabilitación de los Lisiados, la cual se puede observar en la siguiente imagen:



Imagen#2. Foto de la sede sur S.E.R.L.I. (Autor de Tesis, 2016).

En la imagen se puede apreciar una empresa de grandes magnitudes, que se dedica especialmente a la elaboración de prótesis y a brindar terapias médicas de rehabilitación a niños, jóvenes y adultos con capacidades especiales. La ubicación exacta de la sede sur de S.E.R.L.I. es en las calles Antepara y Bolivia, lugar en donde originalmente se inició la empresa en el año 1959, gracias a la gran iniciativa del Dr. Emiliano Crespo Toral, fundador y segundo presidente de la institución.

La iniciativa del Dr. Crespo fue bien acogida por el Club de Leones, institución que colaboró para el establecimiento de S.E.R.L.I. como centro de rehabilitación, otorgándole la esperanza a un vasto sector de guayaquileños y ecuatorianos con capacidades especiales. Para la puesta en marcha de la empresa, se designó como primer presidente de S.E.R.L.I. al Sr. Augusto Dilon Valdez, quien estableció los lineamientos de las políticas de salud para que la institución, se destaque en su actividad.

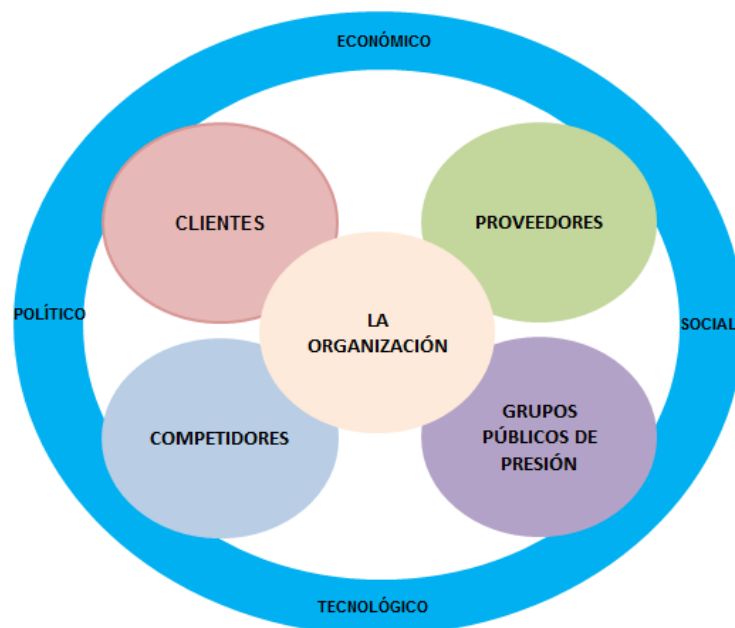
1.5.1 Marco teórico

El motor económico de las sociedades son las empresas, las cuales generan plazas de trabajo, inversiones, así como la oferta de bienes o servicios. La administración como tal es un reto que debe asumir la parte directiva de toda institución, para el mejor control y desempeño de la empresa. La administración está relacionada a los recursos materiales, económicos y humano; de estos citados, el recurso humano o mejor llamado talento humano, es al cual se le debe dar mayor relevancia dentro de la organización.

La correcta administración gira en torno a cinco ejes los cuales se analizan a continuación:

1.5.1.1 La organización

La organización es un grupo social conformado por personas, que ha basado su accionar en el cumplimiento de las metas planteadas, promoviendo la oferta de un bien o servicio direccionado a la complacencia de un segmento de mercado. La organización como tal, está en calidad de propiciar orden y disciplina para promover un ambiente armónico de trabajo, en el que los colaboradores se sientan a gustos y se propicie el aumento de la productividad. En el libro, *la administración*, se visualiza la siguiente imagen:



Gráfico#3. El entorno externo. (Robbins, 2010)

La organización reconoce factores provenientes del ambiente externo y del ambiente interno. El ambiente externo está compuesto por instituciones o elementos que se encuentran fuera de la organización, y que pueden afectar al desarrollo de la empresa. Factores macroeconómicos considerados como elementos exógenos, influyentes en la organización son:

- ✓ Factores Políticos
- ✓ Factores Económicos.
- ✓ Factores Sociales
- ✓ Factores Tecnológicos.

Estos factores existen en el entorno y no pueden ser controlados por la organización, por lo tanto la empresa debe estar preparada para enfrentar las posibles vicisitudes que se presenten.

De acuerdo a la publicación, *administración de recursos humanos*, se cita:

[...] “El propósito fundamental de las empresas, es la supervivencia y el mantenimiento de la estabilidad interna. El hombre inventó las organizaciones para adaptarse a las circunstancias ambientales y poder alcanzar objetivos. Las organizaciones obtienen del ambiente los recursos y la información necesarios para subsistir y funcionar, y en él colocan los resultados de las operaciones realizadas. Los cambios en el ambiente influyen significativamente en lo que sucede dentro de la organización” (Chiavenato, 1999)

El otro ambiente influyente en la organización, es el ambiente interno o también llamado clima organizacional, es el conjunto de elementos de interés interno, que influyen de forma directa en las actividades de la organización, por lo cual son elementos que la entidad puede controlar si la administración lo analiza. Algunos de los factores internos que podrían afectar a la organización son:

- ✓ Deficiencias en el plan de marketing.
- ✓ Falencias en la planificación estratégica y operativa.
- ✓ Inadecuadas promociones.
- ✓ Mala toma de decisiones por parte de la gerencia.

Del trabajo investigativo, *diseño organizacional*, se extrajo la siguiente cita:

[...] "Se considera que los organigramas son útiles instrumentos de organización y nos revelan, a división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de la comunicación, la naturaleza lineal o asesoramiento del departamento, los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, entre otros; y las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma." (Vásquez, 2013)

Una forma básica de estructurar una organización es a través de un organigrama, en donde se establecen los distintos departamentos o áreas en las que la empresa está dividida y dedicada a tareas específicas que promuevan la consecución de los objetivos planteados.

Para el jefe de recursos humanos, el uso del organigrama es necesario, debido a que requiere este instrumento para los estudios de descripción y análisis de cargos, los planes de administración de sueldos y salarios y en general como elemento de apoyo para la implementación, seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal.

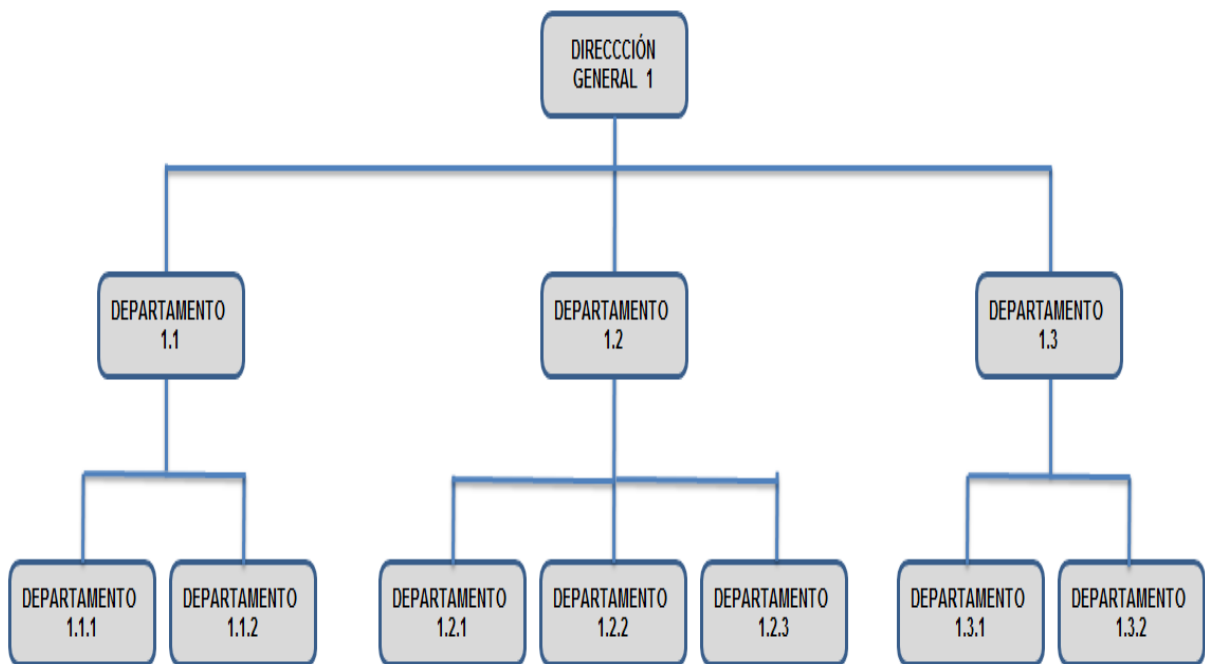
El organigrama tiene como funciones específicas:

- ✓ Establecer una imagen gráfica de la empresa y sus áreas.
- ✓ Orientar a los nuevos trabajadores hacia la estructura de la organización.
- ✓ Establecer la comprensión de los problemas de comunicación.
- ✓ Disponer de un elemento valioso para concebir análisis organizacional.
- ✓ Reflejar los cambios organizativos.
- ✓ Comunicar la estructura organizativa.
- ✓ Revelar y eliminar defectos o errores de la organización.

Las organizaciones pueden poseer organigramas como el siguiente:

a.- Organigrama Integral.

En el artículo, *organización informal en la organización*, se visualiza la siguiente gráfica del organigrama integral:

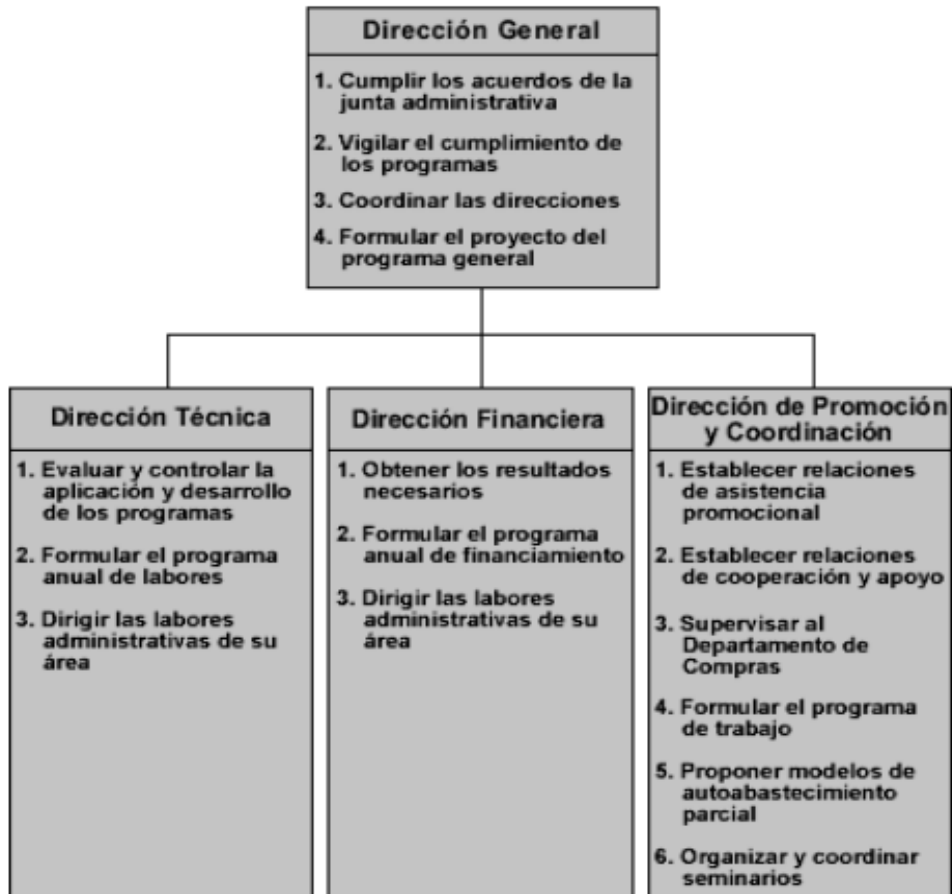


Gráfica#4. La organización informal. (Molina, 2000)

Establece a todas las unidades administrativas de una organización y permite apreciar sus relaciones de jerarquía. Muestra un organigrama general, en donde claramente se puede evidenciar de arriba hacia abajo, los mandos altos, medios y bajos. Dejando en evidencia que mientras más arriba se esté en el organigrama, más jerarquía posee el departamento y quien lo dirige. Aunque el esquema diferencia por jerarquías a los departamentos, es necesario mencionar que todos los departamentos son importantes, por ello se debe velar por el correcto funcionamiento de todas las áreas. Estableciendo una cadena de valor, es posible determinar qué áreas agregan valor a la institución y que áreas no lo hacen. Así como cada área es primordial, así mismo cada miembro de la misma es importante, por lo que, más allá de la jerarquía o del cargo que se ostente, todos los colaboradores deben ser respetados y valorados, desde el jefe de limpieza hasta el gerente de la empresa.

b.- Organigrama Funcional.

Según el libro, *el organigrama funcional*, las empresas se debe estructurar tal como se presenta a continuación:



Gráfica#5. Organigrama funcional (Felber, 2015)

El organigrama funcional contiene las funciones principales asignadas a las áreas, además de las unidades y sus interrelaciones. Es de gran utilidad para presentar a la organización de forma general y capacitar al personal. El organigrama funcional es más completo en comparación con el organigrama integral, debido a que contiene las funciones más importantes que debe realizar cada área; lo cual le da una guía al trabajador, con respecto a lo que la empresa espera de él, con respecto a su cumplimiento. El ligero inconveniente es que no establece a las personas a cargo de cada departamento, ni la cantidad de colaboradores que ella contiene, además de presentar pocos niveles de diferencia en la jerarquía de la organización. Es de notar, que la estrategia es que los mandos bajos estén más cerca de los mandos altos para sentir empoderamiento.

c.- Organigrama de puestos, plazas y unidades.

En el texto, *diseño organizativo, estructura y procesos*, se visualiza la siguiente imagen:



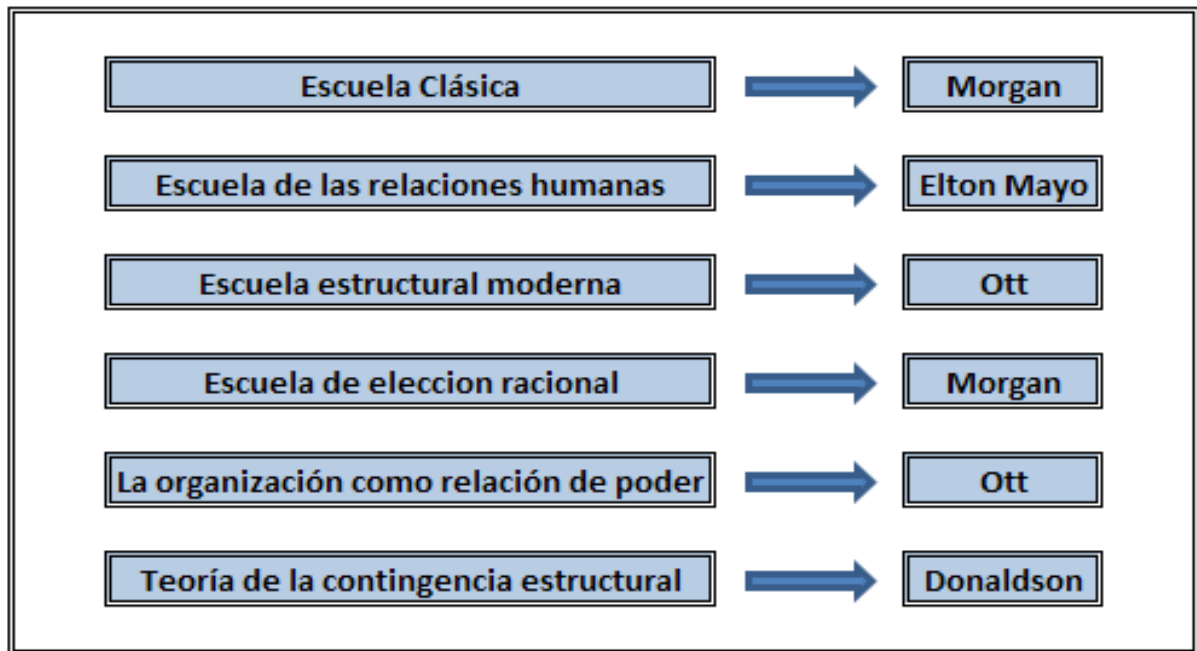
Gráfica#6. Organigrama de puestos, plazas y unidades (Thompson, 2009)

Este tipo de organigrama establece los niveles de jerarquía pero al mismo tiempo indica los cargos y los nombres de cada uno de los colaboradores que integran a la organización, además de mostrar la necesidad en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada.

Se considera que ese tipo de organigrama ayuda al jefe de recursos humanos a saber con exactitud, la cantidad de trabajadores con los que la organización dispone y con los que necesita contratar en puestos específicos. Su uso va a depender del criterio del administrador, pues es la persona que analizará de que manera debe aportar el organigrama a la organización.

La perspectiva cultural en los estudios sobre las organizaciones, da lugar al análisis de los distintos criterios que se establecieron para manejar la organización de las empresas en varias épocas.

En el libro, *la cultura en las organizaciones empresariales*, se cita la siguiente gráfica:



Gráfica#7. Escuelas de la organización. (Zalpa, 2002)

Lo establecido en la gráfica es la identificación de las escuelas más importantes de la organización, con sus respectivos representantes; las cuales deben analizarse para poder conocer cuáles eran las corrientes de pensamiento que regían a la organización de otras épocas, hasta llegar a la organización de tiempos actuales.

En el libro, *teoría de la organización y administración pública*, se encontró:

[...] “Se trata de racionalizar y estandarizar las actividades mediante la descomposición de las tareas en una serie ordenada de movimientos simples. La base del sistema radica en la separación de la concepción y la programación de la simple ejecución del trabajo y en la súper especialización del trabajo”. (Ramio, 1999)

La cita hace referencia a la escuela clásica, en el que las organizaciones son consideradas como prioridad ante sus miembros, ya que la autoridad no la residen las personas sino el puesto, y estas personas son aquellas que se encargan de

tomar las medidas económicas racionales. En la actualidad, hay grandes empresas que basan su modelo en esta premisa, como en el caso de empresas japonesas.

En la publicación, escuela de relaciones humanas y su aplicación en una empresa de telecomunicaciones, se encontró:

[...] “Las causas principales que cambiaron los postulados de la teoría clásica de la administración y que facilitaron el surgimiento de la Teoría de las Relaciones Humanas, fue, la necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica”. (Ramos, 2007)

Con lo citado anteriormente se puede indicar que la escuela de las relaciones humanas basa su origen en los años cuarenta con las investigaciones de Elton Mayo, sin embargo, en el año 1960 según McGregor los directivos manejan las empresas de acuerdo a los criterios que tienen de sus miembros y sus miembros, se comportan de acuerdo a las expectativas de sus directivos.

Las organizaciones, no se pueden estudiar correctamente sin tener en cuenta a sus miembros, sus motivaciones, sus intereses, los distintos tipos de liderazgo, las relaciones, etc. Las organizaciones crecen, si sus miembros crecen.

En la revista europea, *características estructurales y categorías de destinatarios para una formación profesional integral*, se citó:

[...] “Antiguamente las competencias de actuación, se equilibraban por frecuencia a una cualificación puramente técnica impartible mediante conocimientos y capacidades estrechamente relacionados” (Ott, 1999)

De acuerdo a lo mencionado, la escuela estructural moderna, de Ott, distingue la escuela neoclásica con la escuela estructural moderna y en sus investigaciones llega a la conclusión de que se trata de rescatarlos principios de la escuela clásica. Según su criterio, las organizaciones son las encargadas de regular el comportamiento de sus miembros para lograr sus objetivos. Los organigramas se convierten en una herramienta fundamental y asimismo se busca la integración dentro de las organizaciones.

En el texto, *nuevo institucionalismo en la ciencia política*, se expresa:

[...] “Este enfoque entiende las instituciones como sistemas de reglas y alicientes para el comportamiento dentro de las cuales los individuos tratan de maximizar su beneficio, por lo que se sostiene que los comportamientos son una función de las reglas y los incentivos” (Caballero, 2007)

El enfoque de la organización como sistema de información o escuela de elección racional determina a ésta escuela como una importante orientación, debido a que el sistema de información es el marco de referencia, ya que, si la información es confiable, las organizaciones tienen la facilidad de elegir sus objetivos y los distintos medios para conseguirlos. Las organizaciones consideran a sus miembros como personas con la capacidad de tomar decisiones correctas. Cabe indicar que Ott. no tomó en cuenta esta escuela en su investigación.

En la publicación, *modelo teórico conceptual de la estructura organizativa*, se encontró:

[...] “se puede afirmar que en las bases del planteamiento contingente está el supuesto de la existencia de condicionantes o determinantes internos y externos a la organización actuando como variables causales, siendo las variables estructurales - formalización, centralización, especialización”. (Zapata, 2009)

La Teoría de la contingencia estructural, parte de la adaptación de las organizaciones al entorno, ya que no existe una manera óptima de la organización, sino que ésta va a depender de varios factores contingentes de las mismas organizaciones y de su entorno. Las estrategias, la tecnología, el tamaño y el grado de complejidad son algunos de los factores influyentes en la determinación de las mejores formas de la organización. Incluso se llega a sostener que las organizaciones se deben autorregular para poderse acoplar al entorno.

A nivel administrativo, se concibe a la organización como una entidad formada por un grupo de individuos (trabajadores) quienes unen sus esfuerzos y voluntades para alcanzar las metas establecidas por la institución y sus autoridades. Escudriñando en la historia, se puede concluir que la organización ha evolucionado en la forma en cómo actualmente es percibida; es así que la escuela clásica de una total importancia a la institución y al cargo que posee cada colaborador; luego se puede evidenciar en otros criterios (escuela de las relaciones humanas) como la relevancia

en la organización, es otorgada al recurso humano y a la forma en la que contribuyen.

La escuela estructural moderna pretende rescatar los fundamentos de la escuela clásica; sin embargo con el pasar del tiempo es el acceso a la información y la correcta toma de decisiones (escuela de elección racional) quien toma importancia en la organización; para luego dar lugar a estructuras complejas (organizaciones con relación de poder) en donde las organizaciones y conflictos entre el recurso humano preocupa a la institución. Hasta establecer a la organización en días actuales (teoría de la contingencia estructural), donde la entidad debe ajustarse a los requerimientos y situaciones del entorno. El cual es cambiante y la innovación, como la competitividad, juegan un papel fundamental.

La organización se ve influenciada por factores exógenos y endógenos provenientes del entorno. Los factores exógenos que afectan negativamente a la empresa son considerados amenazas que por ser elementos externos, la organización no está en capacidad de controlarlos.

Por lo cual es meritorio mantener siempre un proceso preventivo que contrarreste las posibles amenazas que se presenten. Algunos de ellos pueden convertirse en barreras que desestabilizan la existencia de la empresa.

Lo contrario sucede con el entorno interno, conformado por factores endógenos, para lo cual la organización debe estar preparada para controlar con una correcta toma de decisiones. La manera más ordenada de establecer la estructura de la organización es fijando un organigrama integral y manuales de procedimientos por puestos.

De manera que se tenga un sustento con el cual se pueda controlar y evaluar a la organización, promoviendo el mejoramiento continuo y la consecución de objetivos. La organización le da el sentido de orden a la empresa y su control es fundamental en el proceso de vida de la institución.

1.5.1.2.- Liderazgo

El origen y la evolución histórica del mundo, está marcado por un grupo de individuos que han jugado un rol importante; desde Abraham y Jesús en los orígenes de la humanidad hasta Mahatma Ghandi y Nelson Mandela, en la actualidad, la historia de la sociedad ha sido forjada por líderes . Siempre ha sido necesaria la presencia de un líder, en una casa, en un equipo de trabajo, en una empresa y en la sociedad en general. Por lo tanto es innegable mencionar al liderazgo, como un fenómeno preponderante en la evolución de la sociedad y por consiguiente en el mejor desarrollo de las organizaciones.

En el mundo globalizado, las empresas se ven afectadas por diversas condiciones de mercado, por lo cual se demanda la presencia de líderes que comanden a la organización para enfrentar las distintas condiciones exógenas que podrían afectar negativamente a la entidad.

Es a partir del liderazgo, que se enfrentan los diversos desafíos planteados por el entorno, que es cada vez más dinámico e influyente, y por el cual es necesario establecer formas efectivas que permitan tolerar escenarios económicos, comerciales, tecnológicos y sociales adversos a la organización, y que conllevan a modificaciones estructurales. Es allí donde reside la importancia de lo que es el liderazgo y su influencia en las empresas.

En el libro, *liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos*, se puede apreciar lo siguiente:

[...] “Entendemos por liderazgo el correcto ejercicio del mando, que se traduce en satisfacción del grupo de trabajo y de la empresa por haber cumplido con los objetivos encomendados. El líder es el motor de la actividad que se ejerce desde el vértice del mando, inspirando y estimulando al grupo para cumplir con el trabajo encomendado” (Viveros, 2003)

En la definición citada se puede analizar la definición de liderazgo, cimentado en dos pilares fundamentales. El primero es la legitimidad que el líder posee, habilidad que no es adquirida por un cargo, sino por la confianza que genera; y el segundo pilar es la presencia de un conjunto de personas que propician la legitimidad del líder, quien tiene la capacidad de guiar y dirigir al equipo de trabajo.

El liderazgo, más que un concepto, debe ser una práctica sistemática, rodeada de un grupo de características, que deben ser desarrolladas, procurando el logro de un resultado favorable para la organización.

En el ensayo, *cualidades de un verdadero líder del siglo XXI*, se aprecia la siguiente información, plasmada en el gráfico que a continuación se presenta:



Gráfico #8. Características de un líder. (Romero, 2010)

En el recuadro antes mencionado se puede apreciar las cualidades que un verdadero líder debe poseer para ejercer sinergia y dinamismo en el equipo de trabajo. Ser líder de una organización, es un reto debido a que el recurso humano a disuadir es diverso en pensamiento, comportamiento, actitud y capacidades.

El éxito del verdadero líder está en ganarse la confianza de cada una de los integrantes del equipo, generando un vínculo laboral entre todos los colaboradores

para enfocarse en el ideal de toda organización, que es el cumplimiento eficiente y eficaz de los objetivos planteados.

Las características de un líder se cumplen siempre y cuando el individuo posea valores que estén asociados a la firmeza de acción, a la eficacia y eficiencia en los procesos, de manera que se establezca un referente, para guiar con el ejemplo a la conducta de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo. En tal circunstancia, el líder debe poseer valores inmanentes que permitan guiar al recurso humano a la meta esperada.

La siguiente gráfica fue extraída del artículo científico, *liderazgo organizacional*, en el que se puede visualizar:



Gráfica #9. Valores de un líder. (Ramirez, 2013)

La confianza en un líder, demuestra el sentido de pertenencia que el sujeto manifiesta ante el lugar en donde labora y ante el grupo de personas que preside. Otros valores, como la honestidad y la responsabilidad, generan la confianza de que la persona al mando está liderando en acción y no solo de palabra. Esto propicia un efecto multiplicador, pues todos los integrantes del equipo de trabajo tienden a contagiarse de los valores del líder, pues en la mayoría de los casos el líder se constituye en el ejemplo a seguir de la mayoría de los trabajadores.

En las organizaciones actuales, el poder jerárquico de un cargo no otorga automáticamente el liderazgo en la persona que funja el puesto; en épocas anteriores el trabajador era sumiso y se dejaba influenciar por un supuesto liderazgo autoritario que en la realidad daba lugar a descontentos en el recurso humano.

Las diferencias entre un jefe con liderazgo y un jefe sin esta capacidad, genera diferencias palpables, tal cual como se presentan en el siguiente recuadro, extraído del texto, *liderazgo tridimensional*, que se observa a continuación:

DIFERENCIAS	
<u>JEFE SIN LIDERAZGO</u>	<u>JEFE CON LIDERAZGO</u>
1 .- Existe por la autoridad del cargo.	1 .- Su liderazgo se fundamenta en la buena voluntad.
2 .- La autoridad da lugar a tener mando.	2 .- La autoridad le da el privilegio de servir.
3 .- Genera miedo	3 .- Inspira confianza.
4 .- Maneja a las personas como cosas	4 .- No trata a las personas como cosas.
5 .- Asigna tareas	5 .- Da el ejemplo, en las tareas a realizar.
6 .- Sabe como hacer las cosas y manda.	6 .- Enseña como hacer las cosas y delega.

Gráfica #10. Jefes con liderazgo vs Jefes sin liderazgo. (Terrazas, 2015)

Es evidente que un jefe con un liderazgo positivo propiciará cambios trascendentales, primero en la mente de los trabajadores y luego en los procesos a implementar, lo cual permitirá que los colaboradores sientan empatía, sentido de pertenencia y conformidad con su labor, dando lugar a un mejor nivel de productividad por parte del recurso humano.

Por otra parte, el jefe sin liderazgo podrá obligar a los trabajadores a la implementación de actividades y procesos, pero es probable que el recurso humano no se sienta cómodo con su participación y tome sus funciones como una carga, propiciando el descenso de la productividad en los colaboradores.

Es por ello, que toda organización debe estar dotado de varios líderes en las distintas áreas de trabajo, de tal manera que se pueda repotenciar la labor de cada

sección de la empresa y lidiar con las amenazas que la competencia o el entorno traen consigo.

Del texto, *percepciones del liderazgo*, se pudo extraer la información que dio lugar al siguiente cuadro:

BASE CONCEPTUAL	AÑO	Típos de liderazgo
Bass y Avolio	1995	Liderazgo Transformacional
Bass y Avolio	1995	Liderazgo Transaccional
Dean y Sharfman	1993	Liderazgo por Racionalidad
Dean y Sharfman	1997	Liderazgo por Flexibilidad
Papadakis	1998	Liderazgo Politizado
Hollenbeck, Amason, Dean y Sharfman	1996 - 1998	Liderazgo en base a la calidad del diseño y decisión estratégica.
Jehn	1999	Liderazgo en Congruencia de valores
Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce	2004	Liderazgo por Eficacia
Terrazas	2015	Liderazgo Tridimensional

Gráfica #11. Estilos de liderazgo desde diferentes autores. (Sánchez, 2015)

Con el transcurso de los años, los autores de textos relacionados al liderazgo, centran cada vez más en el dinamismo del líder lo cual le permite enfocarse de diversas maneras dependiendo del comportamiento humano y de los factores endógenos de la organización.

A continuación establezcamos con claridad los principales estilos de liderazgo que se pueden adoptar, y sus características más destacadas.

En el libro, *liderazgo transformacional y transaccional*, se puede apreciar la siguiente cita:

[...] “Liderazgo transformacional, influencia idealizada-atribución, influencia idealizada, conducta, motivación inspiracional y estimulación intelectual” (Viveros, 2003)

De la información recabada a cerca de Liderazgo Transformacional destaca:

- ✓ El líder comparte la misión y la visión con sus seguidores. Los seguidores comparten y siguen con entusiasmo los objetivos del líder.
- ✓ Los seguidores comparten y siguen con entusiasmo la visión de largo plazo del líder.
- ✓ Los seguidores aceptan con entusiasmo los desafíos profesionales que les plantea el líder.
- ✓ Los seguidores comparten y aceptan con entusiasmo el papel que les corresponde jugar en la organización.

En el texto fuente, *adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo*, se puede apreciar la siguiente cita:

[...] “Se explica que la motivación es producto de tres factores, a saber: valoración de la recompensa deseada (valencia), probabilidad de que el esfuerzo que se realice produzca un desempeño exitoso (expectativa), y estimación que se tiene de que el desempeño conducirá a recibir la recompensa (instrumentalidad)”. (Vega, 2004)

El Liderazgo Transaccional, se caracteriza por:

- ✓ El seguidor comprende y está de acuerdo con el sistema de recompensas en la organización.
- ✓ Los seguidores comprenden y comparten el sistema de poder en la organización.
- ✓ El líder promueve procesos de negociación individuales y colectivos con su equipo de trabajo.
- ✓ Los términos de intercambio son determinantes para las relaciones y el desarrollo del trabajo de largo y corto plazo.

En el artículo, *estilos de liderazgo y eficacia en situaciones de crisis decisional de desastres*, se puede apreciar la siguiente cita:

[...] “El proceso de búsqueda de información, análisis de los antecedentes, alcances e implicancias, así como la generación y selección de alternativas ha sido riguroso y analítico más que intuitivo”. (Riquelme, 2015)

El distinguido Liderazgo por Racionalidad, es caracterizado por:

- ✓ La decisión adoptada se ha basado en una búsqueda exhaustiva y profunda de la información.
- ✓ La decisión adoptada ha requerido un análisis en profundidad de sus antecedentes, alcances e implicancias.
- ✓ Se ha realizado un análisis exhaustivo de las diferentes opciones o alternativas involucradas en la decisión.

En el artículo, *análisis del impacto del proceso de toma de decisiones estratégica sobre la eficacia de las organizaciones públicas*, se puede apreciar la siguiente cita:

[...] “la flexibilidad cognitiva se puede entender como el grado en el cual se exploran nuevas ideas o supuestos en el proceso de toma de decisiones”. (Riquelme, 2015)

El Liderazgo por Flexibilidad, demuestra que se diferencia de los demás estilos de liderazgo porque:

- ✓ En el proceso de adopción de la decisión se confió en nuevas fuentes de información frecuentemente.
- ✓ En el proceso de adopción de la decisión las ideas originales fueron recibidas en forma positiva.
- ✓ Los directivos que participaron en la decisión tuvieron una participación amplia y creativa y sus aportes fueron más allá de las materias definidas por su cargo.
- ✓ En el proceso de adopción de la decisión se dio lugar a reconsiderar algunas posiciones iniciales.
- ✓ La flexibilidad da lugar a ser a entender ampliamente algunos factores endógenos y exógenos que afectan a la administración de la organización.

En el artículo, *el proceso de toma de decisiones y la eficacia organizativa en empresas privadas del norte de Chile*, se puede apreciar la siguiente cita:

[...] “La eficacia organizativa puede ser entendida como el grado por el cual una organización logra realizar sus objetivos, estando determinada en gran medida por la calidad y rapidez de la inteligencia organizacional, y la toma de decisiones. A este respecto la eficacia se configura como una construcción multidimensional, debido a que son diversos los aspectos que logran tener un impacto en la eficacia organizativa”. (Rodríguez P. , 2009)

Por lo anteriormente citado, se puede decir que el Liderazgo en base a la Calidad del Diseño de la Decisión Estratégica, posee las siguientes características:

- ✓ La decisión adoptada fue de la máxima calidad.
- ✓ La decisión adoptada permite cumplir cabalmente con los objetivos que se perseguían con la misma.
- ✓ La decisión adoptada presenta una solución eficaz y eficiente a la problemática que se deseaba resolver.
- ✓ La decisión adoptada crea valor para la empresa y favorece su desarrollo.

En el artículo, *estudio comparativo de la influencia del estilo de liderazgo y la congruencia de valores en la eficacia de las empresas públicas*, se cita lo siguiente:

[...] “La congruencia de valores se refiere al grado en el cual los valores, las creencias y las metas de los miembros del equipo de toma de decisiones son similares. También se asocia con el grado en el que el equipo de toma de decisiones es considerado como una unidad, y con el grado en el cual los miembros del equipo de toma de decisiones están de acuerdo con las prioridades definidas en el grupo de trabajo.” (Pedrajas, 2008)

El Liderazgo en Congruencia de valores se caracteriza por:

- ✓ Los valores de todos los miembros del equipo que participó en la decisión son similares.
- ✓ Al considerar el equipo que tomó la decisión se puede sostener que existe una concepción valórica dominante.
- ✓ Los miembros del equipo que adoptaron la decisión tienen metas comunes y una visión compartida.
- ✓ Los miembros del equipo que adoptó la decisión tiene prioridades estratégicas compartidas y coherentes entre sí.

En la tesis, *análisis del liderazgo como habilidad gerencial y su efecto en el crecimiento de las empresas textiles en la ciudad de Quito desde el 2008 al 2012*, se cita lo siguiente:

[...] “Este modelo sustenta los postulados de Blake y Mouton, presentándolo como una matriz tridimensional que tiene tres ejes: relaciones (grado en que el directivo se relaciona con la gente), tareas (el grado en que el directivo dirige a su personal hacia el logro de una meta: planeación, organización y control) y efectividad (Grado en que la dirección alcanza los resultados).” (Mejía, 2014)

Determinando el Liderazgo Tridimensional, se puede mencionar:

- ✓ Intenta restituir una perspectiva doctrinal basada en el respeto a Dios, para visualizar el gran ejemplo de liderazgo que demostró Jesús.
- ✓ Establece una premisa teórica, sustentada dentro del contexto sistémico de la ciencia y de la espiritualidad.
- ✓ Estructura un esquema dimensional que se desprende de tres principios; la verdad, la formación y la aptitud, que es equivalente a lo que cree el líder.

El ser humano es por naturaleza un ser sociable, identificado en la conformación de grupos, y es allí en donde nace la necesidad de un guía que tome el mando de cada grupo. De esa manera surge el líder. No todas las personas pueden ser líderes, más allá de sustentar un cargo empresarial, el líder posee características que lo identifican en cualquier circunstancia; la confianza, el respeto y la responsabilidad son la base de la personalidad del líder.

No todo jefe genera confianza en sus trabajadores; la clave del éxito de un líder se fundamenta en ganarse la confianza y la voluntad de sus colaboradores de tal manera que líder se convierta en una figura admirable que fomenta el trabajo con el ejemplo y no con palabras.

Esto le permitirá tener dominio sobre el recurso humano y generar en ellos el sentido de pertenencia y el máximo esfuerzo de cada uno de ellos, pensando siempre en que todos tienen que colaborar para el bienestar de la organización (sinergia).

El líder posee la capacidad de ser visionario al proyectar un futuro mejor para la empresa, teniendo la habilidad de anticiparse a las circunstancias negativas y afrontar con certeza la correcta toma de decisiones. La habilidad de ver una

oportunidad, donde otros ven un problema es un don innato del verdadero líder empresarial.

Las empresas necesitan líderes en sus distintas áreas, es decir colaboradores que de manera eficiente y eficaz se hagan responsables de la dirección de cada parte de la organización.

Desde los inicios de la humanidad se han determinado distintos tipos de líderes, sin embargo es el liderazgo por eficacia el que debe preponderar en las instituciones de esta época; sus clientes internos y externos encuentran satisfacción y la entidad se posiciona bien con respecto a su entorno, apuntando fijamente a un mercado objetivo.

El liderazgo empresarial de hoy apunta a mantener un guía carismático y cooperativo, capaz de orientar por el buen camino a la empresa y preocuparse por el bienestar de sus colaboradores y equipos de trabajo. Lamentablemente la sociedad ecuatoriana, tiende a generar más seguidores que líderes y eso afecta al desarrollo de las organizaciones; por ello, no es sorprendente encontrar extranjeros que fungen de líderes en empresas nacionales.

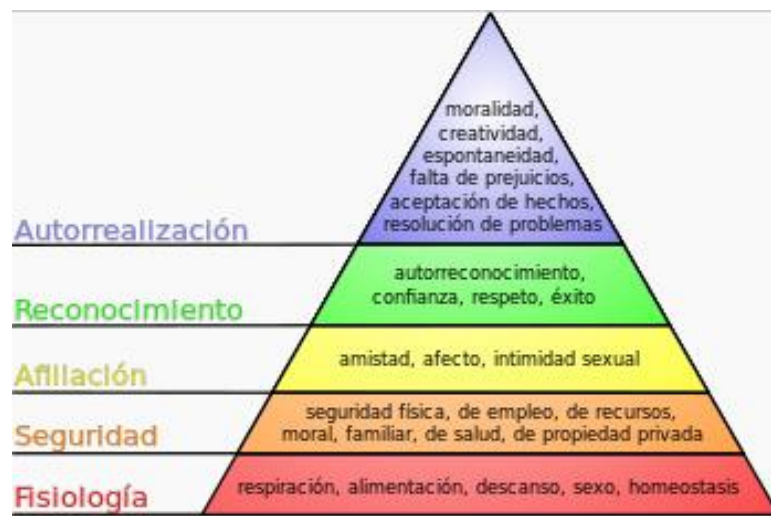
Es el momento justo, en el que la orientación de la sociedad cambie y se direcciona a la verdadera innovación y progreso de las empresas, que mueven el capital del país y soportan la verdadera economía del país.

1.5.1.3.- Motivación.

Los trabajadores son el recurso más importante dentro de la organización, y su estado de ánimo influye mucho en la productividad de cada colaborador. En la última década, se le ha otorgado mayor importancia a la motivación laboral como motor para mejorar el estado de ánimo del recurso humano. En la mayoría de las organizaciones se espera que el colaborador muestre iniciativa y compromiso con el trabajo para ayudar con el éxito organizacional en un entorno cada vez más competitivo.

Abraham Maslow, en su teoría de la motivación humana, hace referencia a la famosa pirámide de Maslow o también llamada jerarquía de las necesidades; en ella se establecen cinco niveles que impulsan al ser humano a la realización de una actividad.

En el libro, teorías de la motivación humana, de autoría de Maslow se observa:



Gráfica#12. Pirámide de Maslow. (Arango Mayor, 2016)

En la gráfica se puede evidenciar de abajo hacia arriba la prioridad de las necesidades, iniciando por las necesidades fisiológicas, de seguridad, afiliación, reconocimiento y autorrealización. El quinto y último nivel hace referencia a la necesidad de autorrealización, y para ello Maslow empleó términos como: necesidad de ser y motivación de crecimiento.

El nivel más alto de la pirámide hace referencia a la necesidad psicológica más importante del ser humano, y es a través de su complacencia que se localiza una justificación válida de la vida, mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se logra llegar a ella cuando se cumple con todos los niveles anteriores o una parte de ella.

En la revista científica titulada, *motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo*, se cita lo siguiente:

[...] “una de las teorías más conocidas sobre la motivación es la de la Jerarquía de las necesidades propuesta por Abraham H. Maslow, quien concibió las necesidades humanas ordenadas según una jerarquía donde unas son prioritarias y solo cuando estas están cubiertas, se puede ascender a necesidades de orden superior. Una vez satisfechas una serie de necesidades, estas dejan de fungir como motivadores.” (Naranjo, 2009)

Maslow en sus estudios consideró a algunos personajes históricos para determinar el nivel de autorrealización. Personajes como Abraham Lincoln, Thomas Jefferson, Albert Einstein, entre otros, fueron analizados y se determinó cualidades similares entre ellos. Se estableció que:

- ✓ Eran seres centrados en la realidad.
- ✓ Analizaban los problemas, buscando siempre una solución
- ✓ Mantenían una percepción diferente a los demás con respecto a fines.

En la relación con otros seres humanos, se destacaba:

- ✓ La necesidad de privacidad.
- ✓ Se sentían independientes del entorno dominante.
- ✓ Resistentes a la enculturación.
- ✓ Sencillez en sus apreciaciones
- ✓ Tienden a pasar una vida con intensidad.

La motivación no es un acto, es más bien un grupo coordinado de acciones, que refleja la personalidad del individuo. De ello se puede destacar la manifestación de lo complejo que puede ser la personalidad del sujeto.

En el instante que se establezca una meta, se confecciona un camino para lograr dicha meta, es allí donde surge la motivación el cual se puede entender como la fuerza que ayuda al individuo para que continúe recorriendo el camino trazado hasta alcanzar la meta; ese sería el caso ideal en el que la consecución de la meta se da a través de sacrificio y esfuerzo.

La motivación extrínseca se da cuando se intenta despertar el interés motivacional de una persona mediante recompensas externas, como por ejemplo bonificaciones, ascensos, reconocimiento público de las autoridades, etc. Otra característica de la motivación extrínseca es que los motivos que impulsan al colaborador a realizar mejor sus actividades, son motivos ajenos a su propia acción, es decir que están solamente determinadas por recompensas externas. La motivación extrínseca está relacionada netamente a lo referente a factores externos de la persona, a diferencia de la motivación intrínseca. Los factores exógenos funcionarán siempre que el trabajador no los posea, los desee y perciba que pueda obtenerlos; además es meritorio mencionar que la actividad laboral no es un fin en sí misma, es un medio que permitirá alcanzar un determinado fin en particular.

En el texto, *motivación intrínseca laboral y su relación con las variables de personalidad*, se lee:

[...] “Al analizar los estudios sobre la relación entre motivación intrínseca y personalidad se encuentra que ha sido objeto de atención la variable necesidad de crecimiento propuesta hace unos años por Hackman y Oldham, quienes la definieron como el interés de los sujetos para el logro personal, aprendizaje y desarrollar más allá de donde están ahora” (Solf, 2006)

En lo citado anteriormente, se puede deducir que la motivación intrínseca se presenta al realizar una labor y en propio individuo de acuerdo a su formación y personalidad se motiva a sí mismo, para la consecución de determinada actividad.

Dentro del estudio de la motivación intrínseca, se puede identificar dos enfoques: el primero está orientado a señalar los componentes cognitivos y afectivos que conforman. El segundo enfoque se determina analizando el proceso de motivarse, al indagar la forma en cómo la motivación intrínseca se origina en el individuo. De acuerdo a esta última postura, la motivación será una respuesta cognitiva o afectiva como consecuencia de la ejecución del trabajo.

En el texto, *motivación intrínseca laboral y su relación con las variables de personalidad*, se lee:

[...] “Como ejemplo de la respuesta cognitiva tenemos a Thomas (2000). Quien indica que la motivación intrínseca se presentará si el trabajador considera significativo su trabajo, tiene alternativas para ejecutarlo, percibe que le permite adquirir más competencias y es consciente de los avances hacia el objetivo deseado. Con respecto a las consecuencias afectivas destaca el trabajo de Hackman y Oldman (1980), para quienes la motivación intrínseca se presentará si los estados afectivos positivos o negativos del sujeto varían según la calidad percibida en la ejecución del puesto” (Solf, 2006)

De acuerdo a lo citado se entiende que el estado de ánimo influye en la labor a realizar de manera que si la persona presentará motivación intrínseca y está experimentando sentimientos positivos, podrá realizar bien su tarea, y si el sentimiento es negativo, su rendimiento en la labor encomendada será nefasto.

Los colaboradores que desean lograr una meta específica se pueden diferenciar por los motivos que le inducen a perseguir dichas metas; diferencias que a su vez permitirán efectuar mediciones útiles con fines de diagnóstico y pronóstico.

Las razones que sustentan el logro de determinadas metas a su vez están vinculadas a afectos, creencias o atribuciones del sujeto ante los resultados de éxito o fracaso.

La empresa es una organización con fines particulares, que por sí sola no podrá obtener las metas que se plantea ya que siempre será necesario un grupo de personas (colaboradores) que ayuden al logro de los objetivos. La empresa necesita personas para su funcionamiento normal, pero si lo que se busca es el excelente funcionamiento de la misma, es necesario motivar laboralmente a los empleados, allí radica la clave del éxito de la empresa y la generación de los mejores beneficios de la empresa.

La motivación laboral se podría definir como un conjunto de estímulos que recibe la persona que es guiada a desempeñar de una manera específica su labor; el estímulo puede provenir no solo del trabajo sino que también puede ser propiciado por familiares o amistades. De tal manera que se puede identificar dos formas de motivación, denominados como motivación intrínseca y extrínseca.

La motivación intrínseca depende de cada trabajador, de su personalidad y su conducta para afrontar la vida y los retos que en ella se le presenten. El gran inconveniente en la sociedad ecuatoriana es que en muchos casos, las personas laboran enfocándose solo en obtener dinero para cubrir sus necesidades y no se preocupan propiamente de amar su trabajo o de su realización profesional en el lugar en donde laboran, entonces asumen el trabajo como una carga u obligación que se debe cumplir.

Esa mentalidad es la que no permite que la motivación intrínseca se manifieste en todos los colaboradores; para evitarlo es necesario implementar pruebas psicológicas en los procesos de selección de personal, para determinar las actitudes y habilidades que posee el candidato aun cargo, y así permitir el análisis de aceptación o negación de un aspirante.

La motivación extrínseca no depende del trabajador, aun que es necesaria su presencia. Con pequeñas acciones se puede obtener el aumento significativo del nivel de motivación del personal. Como base fundamental se encuentra la comunicación; saber comunicarse adecuadamente evita errores, genera confianza, promueve entusiasmo y genera lazos de hermandad entre los colaboradores.

Las compensaciones económicas y los reconocimientos públicos también son importantes, pero la comunicación efectiva juega un rol trascendental. Una buena comunicación establecerá los mejores pilares para la motivación del empleado, generándole el motivo que requiere para obrar eficiente y eficazmente, elevando así las probabilidades de éxito empresarial.

1.5.1.4.- Recursos Humanos.

La dinámica actual, genera una sociedad con tendencias de globalizadas que dan lugar a una sociedad cambiante en donde se exige la presencia del recurso humano acorde con las exigencias del entorno interno y externo de la institución.

En el libro de Administración de Recursos Humanos de Wayne Mondy, se lee:

[...] “El activo en capital humano de la empresa es la suma colectiva de las características, las experiencias de vida, el conocimiento, la inventiva, la energía y el entusiasmo que el personal desea invertir en su trabajo” (Mondy, 2005)

Es una realidad innegable, que el talento humano es más importante que el capital de la empresa, pues las personas no deben ser consideradas como instrumentos para generar riqueza, sino que deben ser valorados por sus capacidades, habilidades y actitudes que le pueden generar un valor agregado a la institución.

Dichas habilidades y capacidades únicas del recurso humano, ha generado que con el pasar del tiempo se utilice un término más adecuado, como lo es “talento humano, para hacer referencia a este recurso. El talento hace referencia a la persona apta para ocupar determinado cargo o desarrollo de alguna labor, demostrando un sentido de entendimiento y comprensión para resolver los problemas o situaciones que se presenten en el entorno.

El talento humano se encarga de brindar un servicio de calidad, un ambiente agradable y un buen trato entre todos quienes conforman la comunidad de clientes. Cabe señalar que algunas organizaciones consideran que el talento humano puede ser tratado como un recurso productivo o instrumento, y es allí en donde los trabajadores sienten insatisfacción, estrés o incomodidad, dando lugar a no lograr de forma completa las metas u objetivos planteados por la organización.

Factores que influyen positivamente en el talento humano.

Existen algunos factores que influyen de buena forma en el talento humano, generando mejor productividad en el mismo. A continuación conoceremos aquellos factores que marcan diferencias y enrumban al trabajador a las buenas prácticas.

A.- El trabajo en equipo y la sinergia son factores de gran ayuda para el desarrollo del talento humano y para la organización.

En el artículo científico, *eficacia de equipos de trabajo*, se aprecia:

[...] “El análisis de la eficacia de los equipos se ha venido realizando de forma general a partir del modelo Input-Procesos Output. Este modelo identifica la composición, la estructura y los procesos de los equipos como los antecedentes clave de la eficacia del equipo”. (Gil, 2008)

Es importante mencionar que si los colaboradores de la organización, se ponen de acuerdo para cumplir con los valores institucionales de la empresa, y todos se identifican con la misión y la visión de la empresa, pues entonces se ha constituido un equipo, es decir un grupo de personas que dedican sus esfuerzos para la consecución de los mismos fines, de tal manera que la entidad logre alcanzar los objetivos trazados. Por otro lado, si los trabajadores no trabajan para cumplir con las metas de la organización sino que laboran por cumplir sin un rumbo bien definido, estaríamos refiriéndonos a un grupo y no a un equipo; y los grupos se diferencian de los equipos por el hecho de que los grupos no generan buenos resultados, a diferencia de los equipos que si lo hacen.

En el artículo científico, *formación basada en competencias*, se aprecia:

[...] “Para un desempeño eficiente de la profesión, es necesario saber los conocimientos requeridos por la misma. A su vez, un ejercicio eficaz de éstos requiere saber hacer. Pero, para ser funcionales en un mundo cambiante, es preciso saber estar y más aún saber ser”. (Martínez, 2009)

El “know how”, más conocido como el saber hacer las cosas, debe ser un aspecto imperante en el equipo de trabajo; aquí destacan las características diferenciadoras de cada miembro del equipo. El poder del equipo, es la oportunidad que se tiene para poner en funcionamiento las acciones y actividades necesarias para cumplir los objetivos establecidos. El querer hacer lo mejor por la empresa, depende de la motivación constante que se le provea al equipo para que su funcionamiento siempre sea el mejor.

Todo ello genera una gran ventaja para el talento humano, al cual se le llama sinergia, y a través de la cual se generan beneficios para los trabajadores y para la

organización. Para el personal en general, les permite garantizar el aprendizaje individual de mayores conocimientos, experiencias y criterios. Además de ello, el personal puede desarrollar mejor sus habilidades de comunicación y autoevaluación para el mejoramiento de cada individuo.

Para la organización, los beneficios serían:

- ✓ Desarrollo de proyectos complejos
- ✓ Mejor toma de decisiones, basado en la obtención de mayor información.
- ✓ Diagnóstico y solución de problemas de la forma más eficiente.

B.- El empowerment (creando un vínculo de pertenencia).

En el texto, *reestructuración administrativa*, se aprecia:

[...] “Empowerment significa delegar y confiar en todas las personas de la organización y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo, olvidando las estructuras piramidales, impersonales y donde la toma de decisiones se hacía sólo en los altos niveles de la organización”. (Montejo, 2012)

El empowerment es una estrategia con la cual se pretende generar un vínculo fuerte entre los trabajadores y su laboral dentro de la organización, de tal manera que el administrador logre que el trabajador sienta que la empresa es suya, y rinda al máximo para la obtención de las metas.

Los equipos empoderados, son conjuntos de trabajadores que se caracterizan por ser responsables, los cuales comparten el liderazgo y colaboran en el mejoramiento de los procesos de trabajo e influyen en la toma de decisiones relacionadas.

Además, se comportan de la siguiente manera:

- 1.- Se comparten las tareas administrativas.
- 2.- Los miembros tienen la facultad de evaluar y mejorar la calidad de desempeño.
- 3.- El equipo proporciona ideas para plantear estrategias en el negocio.
- 4.- Los miembros del equipo son creativos y flexibles.
- 5.- Se mejora la comunicación y relación entre los miembros del grupo.

Los trabajadores empoderados siempre tienen las mejores iniciativas para aportar con el desarrollo de la organización; además son aquellos que asumen el reto de desarrollar los proyectos institucionales más importantes.

C.- La comunicación.

En el texto, *la comunicación para la dinámica organizacional*, se lee:

[...] “La comunicación en y de las organizaciones ha de entenderse de una manera integral, reconociendo cómo atraviesa todas las acciones de una empresa o entidad, configurando de manera permanente la construcción de su cultura e identidad, marcando un estilo propio y, por ende, sus formas de proyectarse al exterior”. (Restrepo, 1995).

La comunicación, como la educación en su conjunto, es un dominio de la actividad humana; la capacidad de cada uno de comunicarse trasciende sus capacidades para hablar o escribir adecuadamente. Las características de la personalidad, sus posibilidades de éxito y autorrealización parecen estar en relación directa con su capacidad de comunicarse.

Ante un grupo de elevado nivel de cohesión grupal puede predecirse que existirá una elevada comunicación entre sus miembros. En la medida que un grupo presente un alto nivel de cohesión encontraremos menos diferencias individuales en cuanto a la cantidad de interacciones. Si las situaciones dentro de la organización no se comunican, sino que se ocultan, dará lugar a que los problemas sean más grandes y difíciles de resolver. La empresa debe caracterizarse para mantener siempre una comunicación eficiente, que de paso al mejor desarrollo de las situaciones que se presenten en la organización.

Factores que influyen negativamente en el talento humano.

El talento humano es muy propenso a ser afectado, y al generarse esa situación, su malestar se refleja en los resultados de la empresa. Algunos de los factores negativos son:

La falta de comunicación efectiva es una situación que genera confusiones entre los trabajadores y atrasos en el desarrollo del trabajo, lo cual no ayuda ni a la

organización ni al personal que desarrolla el trabajo. La comunicación adecuada es un factor necesario para promover el trabajo correcto.

El estrés es una enfermedad compleja que se propicia por el exceso de una labor. Algunos trabajadores caen en este problema, afectando su productividad en la empresa.

En el texto, *Presencia de estrés laboral, síndrome de burnout*, se lee:

[...] “Una condición de estrés que se presenta de forma crónica es el llamado síndrome de Burnout o del desgaste profesional. Este síndrome fue descrito por primera vez en 1974 por el psiquiatra Herbert Freudenberger en la ciudad de Nueva York, quien lo refirió como un conjunto de síntomas caracterizados por ansiedad y depresión, pérdida de energía, desmotivación, y principalmente cambios en el comportamiento hacia terceros, en este caso pacientes.” (Viejo, 2013).

En la actualidad el estrés ha pasado de ser un problema laboral para convertirse en una enfermedad que daña la salud del trabajador. Lamentablemente los administradores o jefes creen que presionando a los colaboradores, se generará el mejor desarrollo del trabajo y eso es incorrecto, debido a que un trabajador insatisfecho cumple sus actividades por obligación y no por convicción y ello no propicia el desarrollo de la empresa. Lamentablemente la filosofía empresarial retrograda considera que el trabajador es un elemento generador de dinero y eso da lugar al estrés. Lo mejor siempre es el buen trato para los trabajadores, pues ello permitirá que los empleados den lo mejor de sí mismos en busca del bienestar de la empresa.

La comunicación de mentiras o rumores dentro de la organización propicia malestar entre compañeros de trabajo y sobretodo atrasos en los cumplimientos de los trabajos. El desprestigio que una persona genera a otra, solo motiva un incómodo que no ayuda positivamente a la organización. Lo mejor es dedicarse a realizar cada uno su labor, como debe de ser.

En la actualidad, las empresas dan una alta prioridad al área de recursos humanos, pues la clave es brindar un excelente servicio al cliente para fomentar la fidelidad del consumidor. Las investigaciones más recientes demuestran que cuando una

persona esta laborando en un ambiente positivo, dotado de herramientas adecuadas, el resultado a obtener es la satisfacción del cliente interno, del cliente externo y de la compañía.

Por lo tanto el área de recursos humanos es concebida como el engranaje necesario para el éxito de toda organización, que va más allá del talento individual de cada miembro de la institución. Es importante fomentar el desarrollo del recurso humano pues la empresa depende de sus habilidades, capacidades y experiencias, para sostener o crear las ventajas competitivas de la empresa. Su análisis es fundamental, para establecer su estructura y cualificar la manera en la que el talento humano contribuye a la consecución de objetivos.

El fomentar en la organización el trabajo colaborativo (equipos de trabajo), en el que los clientes internos tengan la misma orientación y compartan un mismo fin, para encaminar todos sus esfuerzos a mejorar la empresa (sinergia), da realce a la labor del talento humano. El empresario o los mandos jerárquicos, deben fomentar el sentido de pertenencia en cada colaborador (empowerment) de tal manera que cada trabajador sienta que es dueño de la empresa y que debe buscar todos los medios y recursos necesarios en beneficio del desarrollo de la organización. La base de todo ello es la comunicación efectiva en todo nivel de la organización y el how now, que es el saber hacer las cosas eficiente y eficazmente propiciando resultados positivos.

La tecnología ha otorgado muchas facilidades para obtener información y para mejorar nuestras comunicarnos, sin embargo en nuestra sociedad ecuatoriana, aun existen problemas de comunicación, factor que en una empresa tiende a generar errores. Reconocer que el talento humano es el recurso más importante en las empresas, es algo que el empresario ecuatoriano aun no asimila completamente, y por ello oprime al trabajador, le exige más de lo necesario, dando lugar a enfermedades laborales como el estrés, la tensión, entre otros. La tendencia global exige que el empresario actual cambie su mentalidad con respecto al recurso humano, y le de la importancia y el trato que verdaderamente merece, para que se pueda desenvolver adecuadamente en el entorno laboral y genere valor agregado a la empresa.

1.5.1.5. Cultura Organizacional.

Cada trabajador es dueño de una personalidad única con características que influyen en el comportamiento de cada uno. Al decir que un ser humano es tímido o cálido, lo que se está mencionado son los rasgos que conforman a su personalidad. La organización, no es un ser humano, pero también tiene personalidad, solo que a nivel profesional no se llama personalidad sino cultura organizacional.

La cultura organizacional es una cantidad de principios, valores y costumbres con las que el trabajador hace las cosas, incidiendo en otros miembros de la organización. Dichos principios y valores han ido cambiando, de tal forma que la cultura organizacional ya indica cómo se deben hacer las actividades y procesos en la organización.

En el libro de administración de Stephen Robbins, titulado *Administración*, se observa la siguiente gráfica:



Gráfico #13. Dimensiones de la cultura organizacional. (Robbins, 2010).

En la gráfica se puede observar las dimensiones que se presentan en la cultura organizacional y que influyen en la relación entre trabajadores. La sociabilidad que existe entre los miembros de la organización, se refiere al involucramiento de los empleados y la forma de convivencia que se genera entre ellos.

La distribución del poder, es otra de las dimensiones mencionadas en la gráfica, en donde se establecen distancias entre los múltiples niveles jerárquicos que pueden existir en la organización. En otras organizaciones, existe una relación estrecha y de confianza para acercarse a realizar alguna sugerencia, mientras que en otras organizaciones, el trato es formal y no existe un acercamiento directo a los gerentes o jefes; ello por lo general se da, debido al gran tamaño de la empresa. En el ámbito estructural, se determina que tan bien establecidos están los puestos de trabajo en la organización y cuanta libertad tiene el trabajador para generar nuevas ideas, constructoras de proyectos.

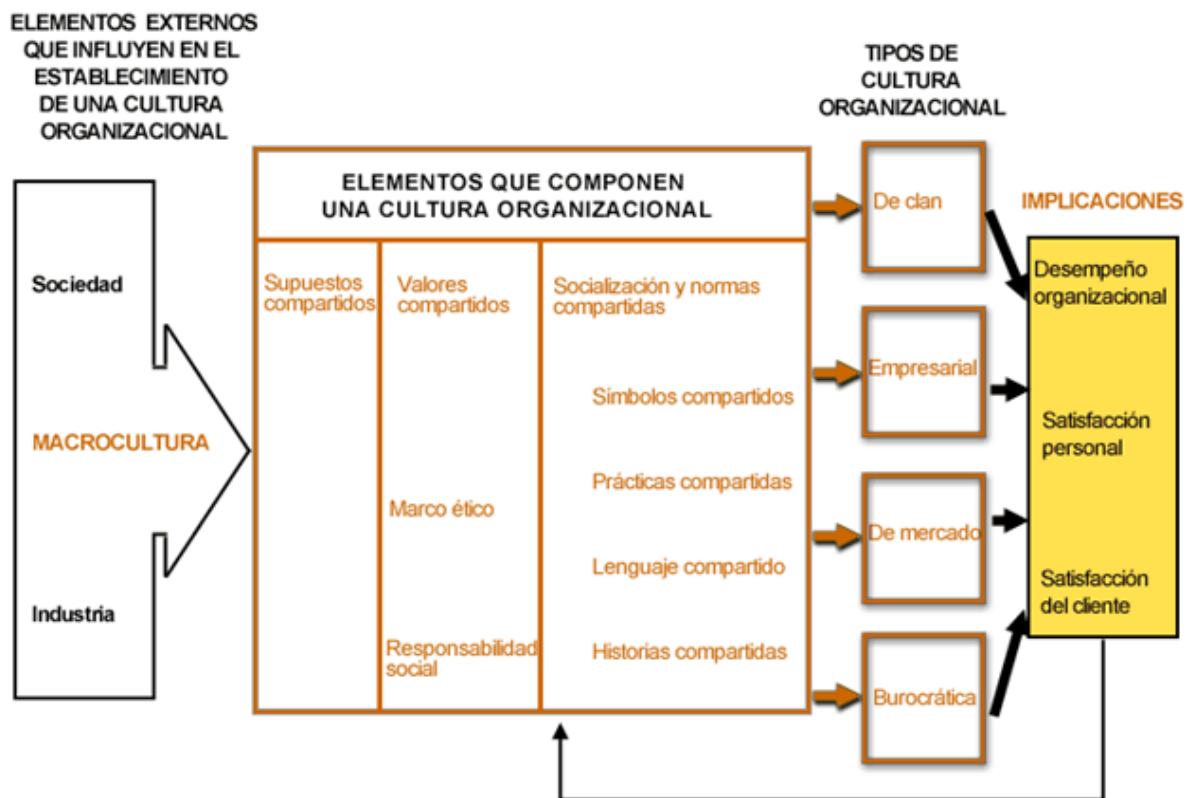
La motivación es otra dimensión, que hace referencia a los incentivos que se le pueden otorgar a los trabajadores, para que puedan mejorar en productividad y ánimo. Los incentivos pueden generarse de forma económica o a través de un reconocimiento social con un símbolo.

En el instante en el que el trabajador está realizando un excelente trabajo, es oportuno ofrecerle la posibilidad de crecer en el campo laboral y darle la oportunidad de desenvolverse en un puesto más alto jerárquicamente. De igual manera, en el ámbito motivacional se debe tomar en cuenta la dimensión que se refiere al apoyo emocional, es decir, el interés que existe por parte de la empresa en procurar el bienestar de sus empleados.

Por último están las dimensiones sobre la tolerancia al riesgo y cambio, así como a los conflictos. Estas dimensiones tratan sobre las normas que hay en cada empresa para combatir con momentos de incertidumbre.

La tolerancia al cambio y riesgo, hace referencia al apoyo que es otorgado a los colaboradores para acoplarse a un nuevo cambio o la seguridad que se les ofrece en momentos donde la empresa presenta algún riesgo.

En la siguiente imagen expuesta en el texto: La cultura organizacional y el clima y actitudes de los proveedores de salud mental hacia la práctica basada en la evidencia de Aarons, se visualiza:



Gráfico#14. Elementos de la cultura organizacional. (Koontz, 2002)

La cultura organizacional, posee algunos elementos, los mismos que poseen caracteres del entorno compartido, como la tecnología, hábitos y formas de conducta; redes de comunicaciones, funciones, etc. A través de los recursos se pretende construir, transformar y generar condiciones que permitan que la organización se haga valer por si misma.

Los valores son sin duda, uno de los elementos destacados, que hace referencia al conjunto de creencias que la organización posee sobre determinadas conductas y sobre los objetivos de su existencia. Este conjunto de valores, debe ser aprehendido por todos los trabajadores, desde la cual nacen las acciones diarias de la entidad.

Cada organización define sus propios valores. Debe destacarse que, en la medida que los valores de una organización estén en concordancia con los valores de la justicia natural que los miembros y socios estratégicos tienen como característica inherente, la organización se verá más fortalecida.

La cultura es un campo de interacción continua que reúne todo el ser de la organización y a todos los que en ella trabajan, lo que las personas hacen en sus actividades organizacionales, contiene la información sobre los principios, valores, ceremonias y los mismos líderes de la organización. Si las personas se comprometen y son responsables con sus actividades laborales, se genera el clima organizacional favorable.

El desarrollo de la cultura organizacional depende de la predisposición que los miembros de la institución tienen para cambiar positivamente, para colaborar con el desarrollo de la organización. Las condiciones del cambio se establecen en gran medida por el factor liderazgo, en el cual se evidencia la resistencia al cambio debido al estilo de liderazgo dominante en la organización, esto no permite una conciencia plena de la gran importancia del desarrollo cultural para recorrer el camino hacia el éxito.

Algunos empleados pueden cuestionar y no impulsar una verdadera forma del cambio, que les permita trabajar en climas participativos y pro-activos. Si las personas se reusan al cambio, es porque la cultura laboral ha propiciado aquello y por ello hay que mejorar. Finalmente, es importante mencionar que la cultura proporciona a la organización una estructura instituida desde la cual se asigna significado a las acciones cotidianas y se comprenden situaciones organizacionales que se presenten.

El analista también debe dilucidar cuáles son los parámetros que establece este marco interpretativo, puesto que es a partir de allí que obtendrá valiosos elementos para comprender la comunicación interna y, eventualmente, para diseñar las acciones a seguir.

1.5.2 Marco conceptual.

En base a la investigación, se ha planteado los siguientes términos para el desarrollo del marco conceptual.

Comportamiento organizacional.- El Comportamiento Organizacional es una disciplina que logra reunir aportaciones de diversas disciplinas que tienen como base el comportamiento de la psicología, la antropología, la sociología, la ciencia política entre otras.

Comunicación efectiva.-En su relacionamiento con los otros debe identificar y analizar el contexto, la situación y su interlocutor, de manera de encontrar el estilo de comunicación y las actitudes que mejor se adapten al logro de sus objetivos.

Cultura organizacional.- el conjunto de creencias, valores, costumbres y prácticas de un grupo de personas que forman una organización.

Feedback.- El término 'feedback' proviene del inglés y podría ser traducido correctamente al castellano como 'retroalimentación', aunque de todos modos suele usarse en idioma inglés en la mayoría de los países de habla hispana. El feedback o retroalimentación es el proceso mediante el cual se realiza un intercambio de datos, informaciones, hipótesis o teorías entre dos puntos diferentes. Este término puede, así, aplicarse tanto a situaciones sociales como también a situaciones científicas.

Jerarquía de necesidades.- la jerarquía de las necesidades se fundamenta, en el desarrollo de la escuela humanista de la administración y permite adentrarse en las causas que mueven a las personas a trabajar en una empresa y a aportar parte de su vida a ella.

Liderazgo.- Situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito.

Motivación laboral.- Es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico, dentro de su ambiente de trabajo.

Reforzamiento.- acción y efecto de reforzar; Animar, alentar, dar espíritu dentro de la organización.

1.6 Formulación de hipótesis y variables

1.6.1 Hipótesis General

El estilo de liderazgo tridimensional influye en la motivación laboral de la sede sur de la Sociedad Ecuatoriana Pro-Rehabilitación de los Lisiados, en el 2016.

1.6.2 Variables

1.6.2.1 Detección de las variables

Variable independiente: el liderazgo.

Variable dependiente: la motivación laboral

1.6.2.2 Definición conceptual de las variables

a) Variable independiente: el liderazgo.

En el trabajo de tesis de postgrado, *cualidades de un verdadero líder en el siglo XXI*, se cita la siguiente definición:

[...] “Un líder es una persona que respeta la línea de mando, no usurpa responsabilidades que no debe desempeñar. Debe aprender a delegar responsabilidades a sus empleados, no debería hacer todas las cosas. Un buen líder no solo le da participación al grupo, sino que atiende a sus empleados”. (Romero, 2010)

b) Variable dependiente: la motivación laboral.

En la tesis de postgrado, *estudios de la motivación laboral en el hospital León Becerra de la ciudad de Guayaquil*, se establece la siguiente concepto:

[...] “Según Robbins (2004), define a la motivación como aquellos procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta.” (Molina, 2000)

1.6.2.3 Definición real de las variables

a) Variable independiente: el liderazgo.

El liderazgo dentro de los recursos humanos, está dado por una cierta cantidad de jefes de mandos medios, en los cuales, el talento humano ha depositado su confianza. Aun así es importante determinar hasta donde llega su influencia con respecto a la productividad.

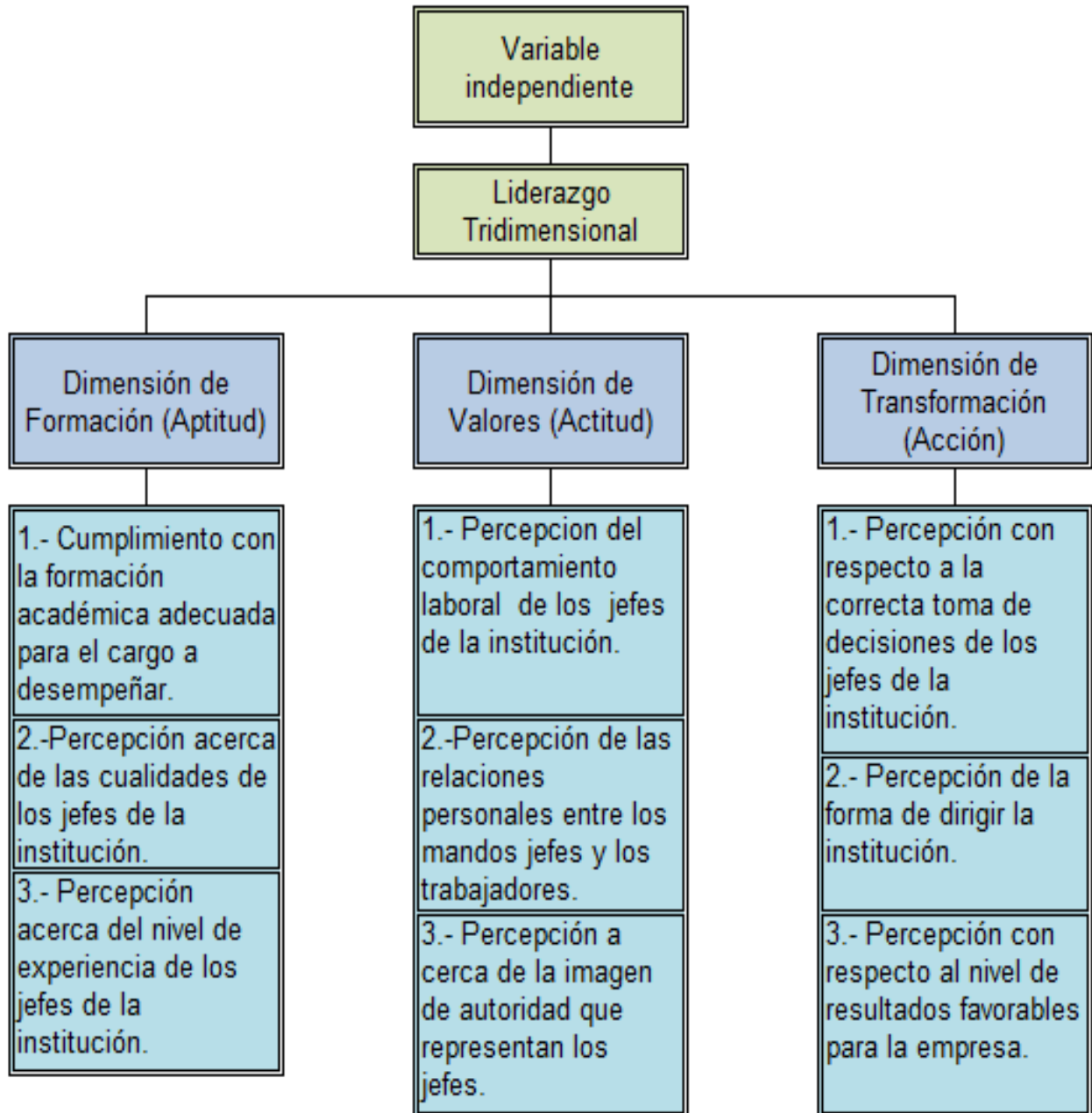
b) Variable dependiente: la motivación laboral

La motivación es un factor no tan notable dentro del ambiente laboral de la sede sur de la S.E.R.L.I.; de lo que se puede percibir se puede manifestar que los colaboradores cumplen con sus roles de trabajo, por la necesidad de tener un sustento económico y no por la existencia de una motivación extrínseca, o intrínseca bien definida. Existe la necesidad de mayor fuerza motivadora en el personal de la empresa.

1.6.2.4 Operacionalización de las variables.

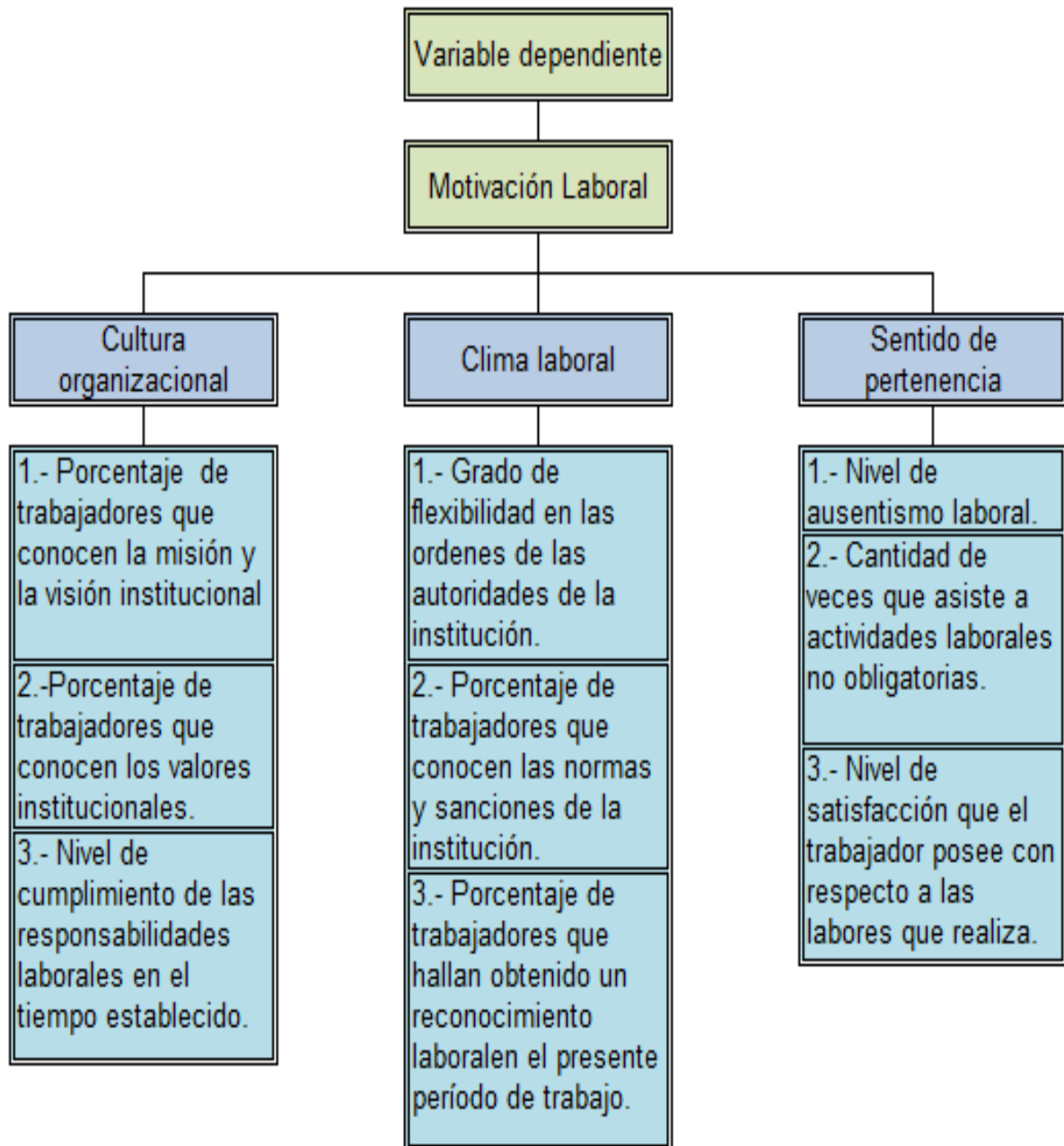
En este proceso se establecen las dimensiones e indicadores relacionada a la variable independiente (liderazgo tridimensional) y a la variable dependiente (motivación laboral), y con ello, analizar a profundidad las variables establecidas en este estudio investigativo. A continuación se puede observar la segregación establecida para la variable

A continuación se puede analizar la variable independiente:



Gráfica#15.- División de la variable independiente, (autor de tesis, 2016)

La variable dependiente, que es la variable motivación laboral se divide en las siguientes dimensiones e indicadores:



Gráfica#16.- División de la variable dependiente, (autor de tesis, 2016)

Las dos variables establecidas en este trabajo investigativo han sido segregadas en tres dimensiones y a su vez, cada dimensión posee tres indicadores que permitirá medir y establecer un panorama claro de lo que acontece en la institución con respecto a las variables planteadas.

1.7 Aspectos metodológicos de la investigación

1.7.1 Epistemología de la investigación.

En el presente trabajo investigativo, la epistemología permite analizar de forma crítica, la construcción del conocimiento relacionado a través de las distintas corrientes filosóficas establecidos por varios intelectuales, de gran importancia y trascendencia histórica. En el proceso investigativo, se ha elegido la escuela filosófica del racionalismo, representada por René Descartes y la cual se fundamenta en la razón como soporte válido para adquirir conocimientos.

La noción de Descartes, permite que el pensamiento filosófico obtenga cambios fundamentales con respecto al pensamiento básico del racionalismo originalmente planteado por Platón. La filosofía de Descartes, permitió que el racionalismo obtenga el carácter de análisis reflexivo sobre la conciencia.

La aspiración es establecer una filosofía que soporte el estudio investigativo; bajo esa premisa, se hace válida y definitiva todos los aspectos de la realidad, constituyendo al ser humano, como el dominador de la naturaleza.

La filosofía del racionalismo se caracteriza por darle completa confianza a la razón humana así como la generación de ideas innovadoras, que aporten a relucir la realidad de los hechos; ello propicia conceptos o esquemas mentales, que se soportan a la ciencia en términos lógicos. Para ello, la información que se maneja debe generarse de fuentes confiables, de los que se extraerá información clara, oportuna y valiosa soportada por la razón.

1.7.2 Tipo de investigación.

Para la elaboración de este trabajo investigativo, se ha planteado un estudio descriptivo, debido a que este tipo de estudio permite establecer como es, y cómo se manifiesta determinado hecho o situación.

El estudio descriptivo, propiamente busca especificar las características o propiedades importantes de personas, grupos o comunidades que se sometan a análisis. Para el tema propuesto, es muy importante analizar el grupo de

trabajadores de sede sur de la Sociedad Ecuatoriana Pro-Rehabilitación de los Lisiados, para describir su situación laboral en base al liderazgo y la motivación. La ventaja de este tipo de investigación, es que permite medir o evaluar con claridad diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno investigado.

Para este proceso investigativo es necesario implementar inicialmente el método de observación directa debido a que con ello se tiene la capacidad de describir y explicar el comportamiento de un hecho o fenómeno, al haber obtenido datos adecuados y fiables correspondientes a conductas, eventos y /o situaciones perfectamente identificadas en un contexto teórico.

Luego se debe generar encuestas dotadas de preguntas claras y que apunten directamente a la obtención estratégica de información, para ello es necesario establecer un cuestionario en el que se pueda registrar las respuestas otorgadas por el talento humano. El objetivo de implementar este mecanismo, es para obtener opiniones y sentimientos del talento humano, y de acuerdo a ello describir el pensamiento de los trabajadores de la sede sur de S.E.R.L.I., con respecto al liderazgo y la motivación laboral.

Adicional a ello, es importante aplicar el método analítico, debido a que es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías y comprender mejor su comportamiento.

El Método analítico es aquel método de investigación que consiste en el desmembramiento de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Por todo lo expuesto, considero oportuno aplicar el método de observación en conjunto con el método analítico para el mejor desarrollo de la investigación descriptiva.

1.7.3 Métodos de la Investigación.

Para este proceso investigativo es necesario implementar inicialmente el método de observación directa debido a que con ello se tiene la capacidad de describir y explicar el comportamiento de un hecho o fenómeno, al haber obtenido datos adecuados y fiables correspondientes a conductas, eventos y /o situaciones perfectamente identificadas e insertas en un contexto teórico.

Adicional a ello, es importante aplicar el método analítico, debido a que es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías. El Método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular.

Además es meritorio establecer un análisis de casos el cual es un instrumento investigativo con el que se pretende analizar la relación de los espacios públicos y privados en el que se da un intercambio social entre varias personas. Esta técnica pretende fomentar el cambio de paradigmas presentado en la actualidad, en los grupos sociales, atendiendo el análisis representativo de un caso concreto.

Por todo lo expuesto, considero oportuno aplicar el método de observación en conjunto con el método analítico y el estudio de casos para el mejor desarrollo del trabajo investigativo.

1.7.4 Fuentes y técnicas para la recolección de información.

Fuentes primarias.

Para poder elaborar este trabajo investigativo será necesario la elaboración de encuestas, las cuales serán realizadas en la Sociedad Pro-rehabilitación para los Lisiados (S.E.R.L.I.), al personal que labora en tan prestigiosa institución; proceso que nos permitirá conocer cuál es la percepción de las personas ante el liderazgo de

las autoridades, conocer los niveles de motivación laboral y cuan satisfechos están los colaboradores en su puesto de trabajo.

Para encuestar, se debe establecer una muestra representativa de la población, comúnmente se utiliza una fórmula estadística y eso determina la cantidad de trabajadores a encuestar; sin embargo en escenario que se presenta en Sociedad Pro-rehabilitación para los Lisiados es diferente al de grandes empresas, pues posee 53 empleados en nómina, y al establecer la fórmula estadística la muestra de mencionada población será una cifra irrisoria, y por lo tanto los resultados generados no serían representativos. Es por ello que para el presente trabajo se utilizará como técnica, el estudio de casos, de esta manera el estudio se enfoca en el análisis en particular de todos los sujetos que componen el ambiente de estudio, por lo que la muestra de trabajadores para encuestar sería 53 personas, es decir toda la población de estudio, de tal manera que los resultados obtenidos sean completamente representativos a la verdad y al sentir de los trabajadores, con respecto al liderazgo de los jefes y a la motivación laboral.

El cuestionario es mixto, es decir que estará compuesto por preguntas abiertas para analizar cuantitativamente las respuestas, pero también estará compuesto de preguntas cerradas para analizar cualitativamente las respuestas y pretender contrastar las respuestas entre cuantitativas y cualitativas, y de esa manera establecer la realidad de S.E.R.L.I. en materia de liderazgo y motivación laboral.

Fuentes secundarias.

Para poder elaborar este proyecto fue necesario utilizar como fuente secundaria el internet para así poder obtener toda la información sobre las técnicas de liderazgo y motivación laboral. El Internet fue una herramienta necesaria, ya que es una ayuda porque nos permite investigar, obtener más información para poder seguir avanzando en el estudio investigativo que aportará a la institución de estudio.

También se utilizó el libro metodología de la investigación 2do edición del autor Cesar Augusto Bernal Torres y el libro metodología de la investigación del Dr. Roberto Hernández Sampieri, los cuales han sido de mucha ayuda, pues han

servido de material guía, para poder conocer los pasos a seguir para la elaboración de este trabajo.

Población de estudio

Para el presente trabajo de tesis se ha escogido como población de estudio, a todo el personal de la Sociedad Pro-rehabilitación para los Lisiados (S.E.R.L.I.), que equivale a 53 personas.

Marco Muestral

En estadística se conoce como muestreo a la técnica para la selección de una muestra a partir de una población. Al elegir una muestra se espera conseguir que sus propiedades sean extrapolables a la población.

Este proceso permite ahorrar recursos, y a la vez obtener resultados parecidos a los que se alcanzarían si se realizase un estudio de toda la población.

Cabe mencionar que para que el muestreo sea válido y se pueda realizar un de casos, a través del cual utilizo como muestra a 53 trabajadores, por lo tanto la muestra para este estudio, es equivalente a la población, debido a que al utilizar alguna fórmula estadística, la cantidad de personas encuestadas serían pocas y no generaría resultados representativos.

1.7.5 Tratamiento de la información.

Para poder tratar la información será necesario el software SPSS para analizar estadísticamente la aplicación de las preguntas que conforman la encuesta y la información adicional que se obtenga entrevistas que proporcionen información valiosa relacionada a las variables de estudio, para que los resultados sean lo más objetivos y complementarios posible. Adicional a ello, se pretende utilizar hojas de cálculo del programa Excel, para poder establecer tablas de distribución de frecuencias y gráficos estadísticos de la información obtenida en las encuestas a realizar a la muestra de estudio.

1.8 Resultados e impactos esperados.

Al realizar este estudio investigativo, lo que se espera es:

- ✓ Conocer el tipo de liderazgo que las autoridades de S.E.R.L.I. están ejerciendo.
- ✓ Establecer el nivel de liderazgo de las autoridades de la institución.
- ✓ Determinar el nivel de satisfacción laboral de cada colaborador.
- ✓ Determinar los mecanismos que motivan a los trabajadores.
- ✓ Definir los niveles de motivación laboral de los colaboradores de S.E.R.L.I.

Se espera que las autoridades del plantel, tomen de la mejor manera los resultados que se obtengan y que por el bienestar y desarrollo de la institución, inicien tomando en cuenta las recomendaciones que se harán posteriormente en este trabajo investigativo.

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO

2.1. Análisis de la situación actual

A través del proceso de investigación en la revista institucional emitida en el mes de septiembre del año 2009, en conmemoración de los cincuenta años de existencia de la Sociedad Ecuatoriana Pro-Rehabilitación de Lisiados, se bosqueja la situación actual, relacionada al liderazgo, denominada en este trabajo como variable dependiente y a la motivación laboral denominada como variable independiente.

En la investigación se evidenció el hecho de que el Presidente de S.E.R.L.I., el Ing. José Centeno Abad ejerce el cargo máximo desde septiembre del año 1993 hasta la actualidad, es decir que en este septiembre del 2016 cumplirá 23 años como representante legal de la institución.

Es importante mencionar que para la designación de presidente se realizan elecciones democráticas entre todos los socios de S.E.R.L.I y cada período presidencial posee una duración de 1 años; este aspecto es importante en esta investigación porque se está demostrando que el Ing. José Centeno Abad ha sido candidato en 23 ocasiones consecutivas y todas las elecciones ha sido el candidato elegido por la mayoría.

Con esta información se puede determinar que su imagen y personalidad representan un marcado liderazgo entre los socios de la institución, quienes han depositado toda la confianza y responsabilidad en la autoridad mencionada. A través de una observación directa se puede evidenciar el respeto y la estima que los trabajadores poseen hacia la máxima autoridad de la institución.

Para definir el liderazgo también es interesante analizar los años de experiencia que poseen los jefes de mandos medios en sus cargos, para a posterior analizar a través de las encuestas, la forma en cómo se han mantenido como autoridades de la institución.

De acuerdo a la información proporcionada por el departamento contable, se ha podido determinar la trayectoria de los jefes de mandos medios de la institución la cual se presenta a continuación:

No.-	Autoridades	Cargo	Fecha de ingreso	Trayectoria en años
1	Sra. Judith Cecilia Padilla Flores	Jefe del departamento administrativo	01/11/1979	37
2	Ing. Mónica Rodríguez Rodríguez	Secretaria de Presidencia	13/11/1992	24
3	Ing. Carlos Modesto Orozco Muñoz	Contador	16/02/1976	40
4	Arq. Carmen Franco Ruiz	Coordinadora pedagógica	05/01/1998	18

Tabla #1. Autoridades de mandos medios. (SERLI, 2016)

Dentro del personal, los jefes de mandos medios son personas con amplia trayectoria y experiencia, si ellos se mantienen tantos años en la institución y en cargos de autoridades, se asume que debe existir el factor liderazgo, el cual permite seguir siendo identificados como autoridades y para que funcionen correctamente las actividades de la empresa se podría asumir que existe el factor motivación laboral que impulsa a que los colaboradores laboren de la mejor manera.

De acuerdo a una observación directa realizada una vez por semana durante tres meses, se puede evidenciar un ambiente laboral armónico en donde todos los trabajadores intentan aplicar lo mejor de sus capacidades en los distintas áreas, aparentemente los trabajadores mantienen una motivación que los impulsa a seguir de forma eficiente y eficaz en sus labores.

Esta información subjetiva extraída del método de observación directa en el campo de investigación será verificada o contrastada con los resultados estadísticos que arrojen las encuestas para definir la realidad de la institución con respecto a la variable independiente (liderazgo tridimensional) y la variable dependiente (motivación laboral).

2.2 Análisis y tendencias estadísticas

2.2.1. Confiabilidad del instrumento de medición

El instrumento de medición de mayor utilidad en el presente trabajo investigativo, es una encuesta mixta constituida por preguntas cuantitativas y cualitativas, en ella constan un total de 108 preguntas relacionadas a 18 indicadores.

a) Análisis de fiabilidad de la variable independiente

Para medir el nivel de confiabilidad del instrumento de medición de la variable independiente denominada en este trabajo como liderazgo tridimensional, se ha aplicado la prueba del Alfa de Cronbach sobre cincuenta y cuatro preguntas de las cuales el 50% son preguntas cualitativas y el otro 50% son preguntas cuantitativas, direccionadas a nueve indicadores, seis preguntas por cada indicador. A través del Alfa de Cronbach el resultado obtenido en el software SPSS, es el siguiente:

		N	%
Cases	Valid	54	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	54	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Cronbach's Alpha	N of Items
,838	54

Tabla #2. Alfa de Cronbach de la variable independiente. (Autor de tesis, 2016)

Interpretación

La primera información hace relación al procesamiento de los casos y la segunda presenta los estadísticos de fiabilidad. De acuerdo al análisis de fiabilidad el Alfa de Cronbach para la variable independiente, liderazgo tridimensional se define como resultado 0,838 y de acuerdo a la tabla categórica que indica que si el resultado es cercano a 1,00, se determina que el instrumento de medición es de consistencia interna con tendencia a ser muy alta.

b) Análisis de fiabilidad de la variable dependiente

Para medir el nivel de confiabilidad del instrumento de medición de la variable dependiente establecida en este trabajo como motivación laboral, se ha aplicado la prueba del Alfa de Cronbach sobre cincuenta y cuatro preguntas de las cuales el 50% son preguntas cualitativas y el otro 50% son preguntas cuantitativas, direccionadas a nueve indicadores, seis preguntas por cada indicador. A través del Alfa de Cronbach el resultado obtenido en el software SPSS, es el siguiente:

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	54	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	54	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,871	54

Tabla #3. Alfa de Cronbach de la variable dependiente. (Autor de tesis, 2016)

Interpretación

De acuerdo al análisis de fiabilidad el Alfa de Cronbach para la variable dependiente, motivación laboral se establece como resultado 0,838 y de acuerdo a la tabla categórica que indica que si el resultado es cercano a 1,00, se determina que el instrumento de medición es de consistencia interna con tendencia a ser muy alta.

2.2.2. Análisis estadístico descriptivo de las variables.

Para el establecimiento de los estadísticos descriptivos por cada variable, se realizó una matriz de datos en hojas de cálculo de Excel, aplicando numeraciones representativas a cada opción de respuesta en cada una de las preguntas de las encuestas aplicadas.

a) Estadístico descriptivo para la variable independiente (liderazgo tridimensional).

Statistics

Liderazgo Tridimensional

N	Valid	54
	Missing	0
Mean		131,67
Std. Error of Mean		3,915
Median		120,00
Mode		119 ^a
Std. Deviation		28,772
Variance		827,849
Skewness		1,329
Std. Error of Skewness		,325
Kurtosis		1,185
Std. Error of Kurtosis		,639
Range		115
Minimum		98
Maximum		213
Sum		7110

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Tabla #4. Estadísticos descriptivos de la variable independiente. (Autor de tesis, 2016)

De acuerdo a la tabla que corresponde a la variable independiente, liderazgo tridimensional, se evidencia que el coeficiente de asimetría (Std. Error of Skewness) es de 0,325. Esto significa que la información obtenida en la aplicación de las encuestas relacionadas a la variable liderazgo tridimensional, son datos homogéneos; es decir, cuanto menor es la puntuación de la asimetría se acercan a la relación de la media aritmética, allí se define que son datos homogéneos.

No se establece un análisis de los demás parámetros estadísticos establecidos en la tabla, porque la naturaleza de los análisis de datos no lo permite.

b) Estadístico descriptivo para la variable dependiente (motivación laboral).

Statistics		
Motivación Laboral		
N	Valid	54
	Missing	0
Mean		98,63
Std. Error of Mean		3,246
Median		91,50
Mode		87
Std. Deviation		23,856
Variance		569,106
Skewness		1,133
Std. Error of Skewness		,325
Kurtosis		,568
Std. Error of Kurtosis		,639
Range		96
Minimum		68
Maximum		164
Sum		5326

Tabla #5. Estadísticos descriptivos de la variable dependiente. (Autor de tesis, 2016)

De acuerdo a la tabla que corresponde a la variable dependiente, motivación laboral, se evidencia que el coeficiente de asimetría (Std. Error of Skewness) es de 0,325. Esto significa que la información obtenida en la aplicación de las encuestas relacionadas a la variable motivación laboral, son datos homogéneos; es decir, cuanto menor es la puntuación de la asimetría se acercan a la relación de la media aritmética, allí se define que son datos homogéneos. Coincidentalmente el coeficiente de asimetría en las dos variables es el mismo resultado. No se establece un análisis de los demás parámetros estadísticos establecidos en la tabla, porque la naturaleza de los análisis de datos no lo permite.

2.3. Presentación de resultados y diagnósticos

1.- ¿Qué conocimiento de su preparación académica lo ha preparado para el cargo que Ud. desempeña?

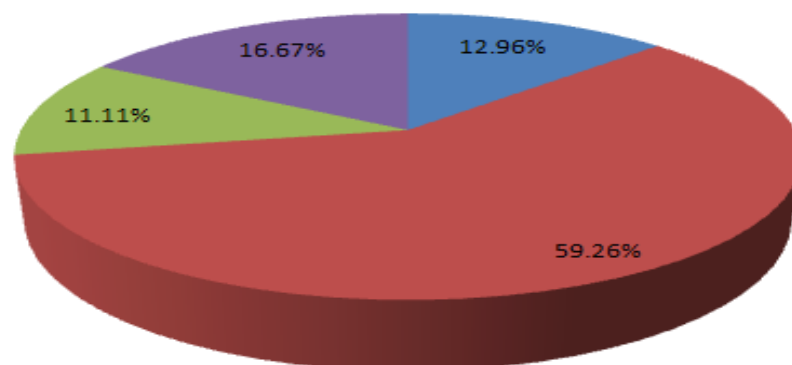
Conocimientos de preparación académica
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
Aspectos Contables	7	7	12.96%
Aspectos Informáticos	32	39	59.26%
Aspectos Mecánicos	6	45	11.11%
Aspectos Artesanales	9	54	16.67%
	54		100.00%

Tabla #6. Conocimiento de preparación académica. (Autor de tesis, 2016)

Conocimientos de preparación académica

■ Aspectos Contables ■ Aspectos Informáticos
■ Aspectos Mecánicos ■ Aspectos Artesanales



Gráfica #17. Conocimiento de preparación académica. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

De acuerdo a la información obtenida en las encuestas, todos los trabajadores aceptan la existencia de un factor de su preparación académico que impulsa el desarrollo de su cargo. EL 59,26% de los encuestados indican que los aspectos informáticos han sido muy importantes para el desarrollo de su cargo, y ello es evidente, de acuerdo a la adaptación de las diversas tecnologías para organizar y administrar las empresas. La minoría está representada de la siguiente manera: el 16,67% le da realce a los aspectos artesanales, el 12,96% a los aspectos contables y el 11,11% a los aspectos mecánicos.

2.- ¿Qué capacitación especializada ha recibido que lo habilite para el cargo que Ud. desempeña?

Capacitaciones especializadas para un cargo

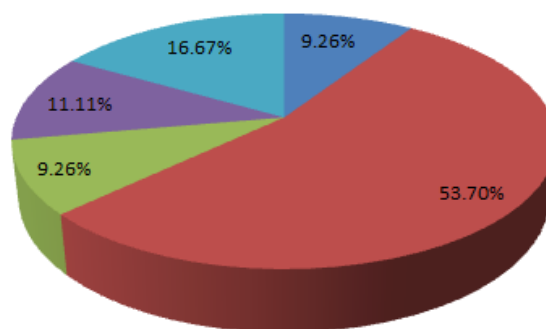
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
Cursos contables	5	5	9.26%
Cursos Informáticos	29	34	53.70%
Cursos Tributarios	5	39	9.26%
Cursos Mecánicos	6	45	11.11%
Talleres de artesanías	9	54	16.67%
	54		100.00%

Tabla #7. Capacitaciones especializadas para un cargo. (Autor de tesis, 2016)

Capacitaciones especializadas para un cargo

■ Cursos contables
 ■ Cursos Informáticos
 ■ Cursos Tributarios
■ Cursos Mecánicos
 ■ Talleres de artesanías



Gráfica #18. Capacitaciones especializadas para un cargo. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

Un poco más de la mitad de los encuestados, representado por el 53,70% mencionan que la capacitación que ha recibido y que más le ha contribuido a su cargo de trabajo, son las capacitaciones relacionadas a aspectos informáticos. La minoría de los encuestados le dan realce a las capacitaciones en talleres artesanales con el 16,67%, cursos mecánicos con el 11,11%, y capacitaciones en aspectos contables y tributarios, ambas representadas con un 9,26%.

3.- Mencione un aspecto que haya aprendido en su preparación académica, que puedan utilizarse en el cargo que actualmente desempeña.

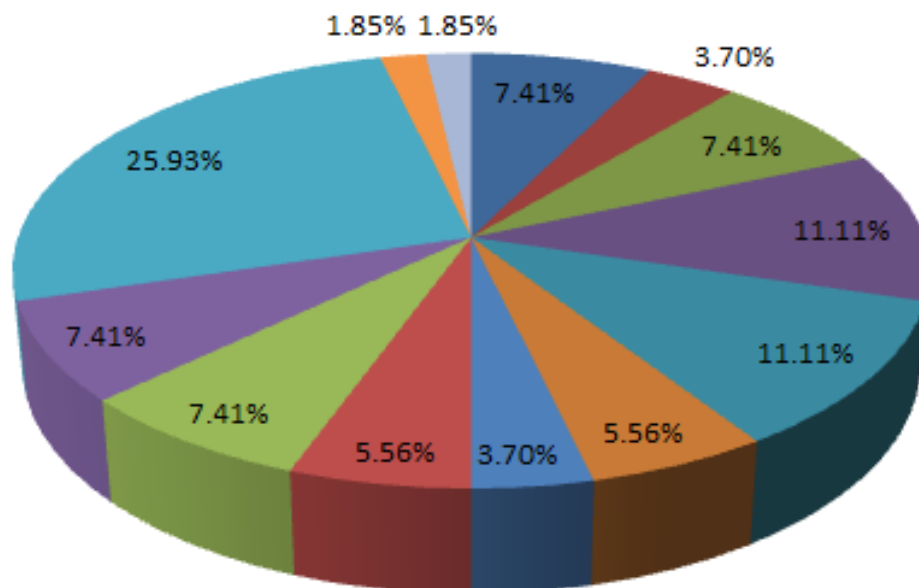
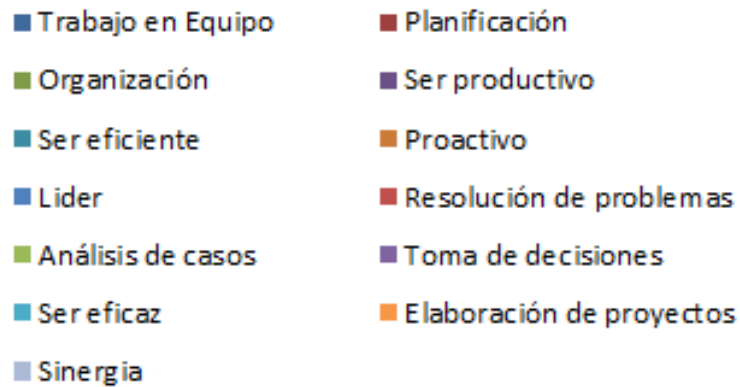
Aspectos académicos para desempeñar un cargo

Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
Trabajo en Equipo	4	4	7.41%
Planificación	2	6	3.70%
Organización	4	10	7.41%
Ser productivo	6	16	11.11%
Ser eficiente	6	22	11.11%
Proactivo	3	25	5.56%
Lider	2	27	3.70%
Resolución de problemas	3	30	5.56%
Análisis de casos	4	34	7.41%
Toma de decisiones	4	38	7.41%
Ser eficaz	14	52	25.93%
Elaboración de proyectos	1	53	1.85%
Sinergia	1	54	1.85%
	54		100.00%

Tabla #8. Aspectos académicos para desempeñar un cargo. (Autor de tesis, 2016)

Aspectos académicos para desempeñar un cargo



Gráfica #19. Aspectos académicos para desempeñar un cargo. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

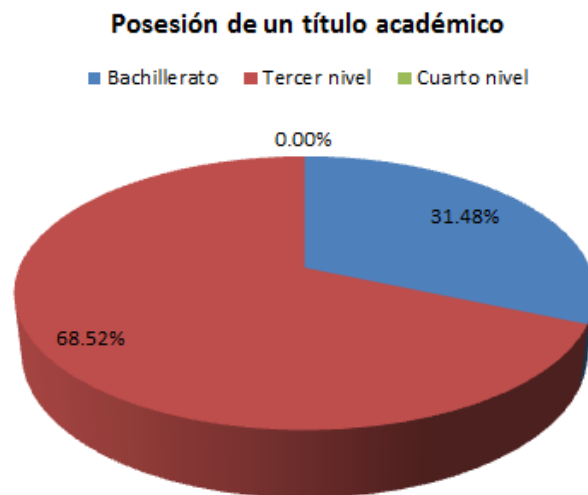
Más de la cuarta parte de los encuestados, representados por el 25,93% indican que ser eficaz es el aspecto más importante aprendido académico, seguido de ser eficiente y ser productivo, ambas opciones representadas con un 11,11%. La minoría se representa con diez aspectos más pero todos con pesos porcentuales menores al 8% de representación.

4.- ¿Posee usted un tipo de título académico?

Posesión de un título académico
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
Bachillerato	17	17	31.48%
Tercer nivel	37	54	68.52%
Cuarto nivel	0	17	0.00%
	54		100.00%

Tabla #9. Posesión de un título académico. (Autor de tesis, 2016)



Gráfica #20. Posesión de un título académico. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

La información obtenida indica que más de la mitad de los encuestados, representados por el 68,52% poseen un título de tercer nivel, y el 31,48% son bachilleres.

Se puede destacar el hecho de que más de la mitad de los trabajadores son titulados, aun así ninguno se ha motivado a conseguir un título de cuarto nivel, por ello su representación es del 0%.

5.- ¿Considera usted que el título académico que posee, está acorde al cargo laboral que desempeña?

Relación entre el título académico y el cargo

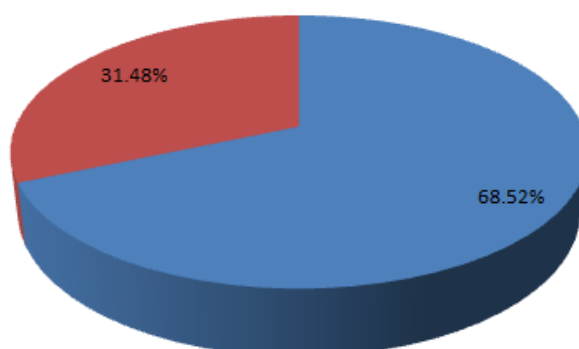
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
SI	37	37	68.52%
NO	17	54	31.48%
	54		100.00%

Tabla #10. Relación entre el título académico y el cargo. (Autor de tesis, 2016)

Relación entre el título académico y el cargo

■ SI ■ NO



Gráfica #21. Relación entre el título académico y el cargo. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

De acuerdo a la información obtenida en las encuestas, se puede establecer que quienes poseen título de tercer nivel indican que si hay una relación con sus cargos, mientras que quienes no poseen el título indican que no hay una relación entre lo académico y el cargo. Ello se concluye cuando se compara el resultado porcentual de esta pregunta con el de la pregunta cuatro y los resultados son iguales. El 68,52 posee título de tercer nivel y es muy necesario para su cargo y el restante 31,48%no posee un título universitario y considera no hay relación con su cargo.

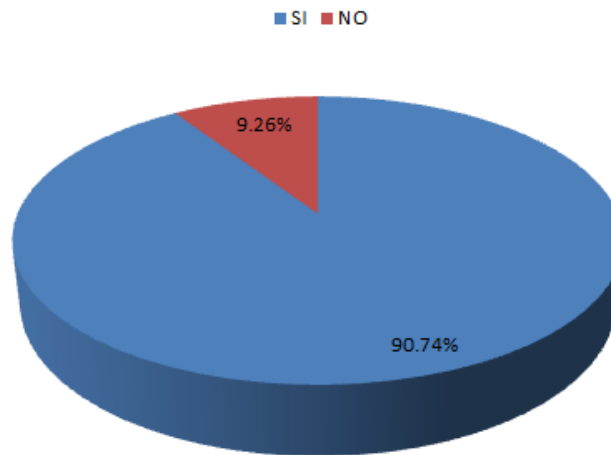
6.- ¿Considera usted que la capacitación continua es importante en el desenvolvimiento de sus labores?

Capacitación continua relacionada al trabajo
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
SI	49	49	90.74%
NO	5	54	9.26%
	54		100.00%

Tabla #11. Capacitación continua relacionada al trabajo. (Autor de tesis, 2016)

Capacitación continua relacionada al trabajo



Gráfica #22. Capacitación continua relacionada al trabajo. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

Casi la totalidad de los trabajadores encuestados representados por el 90,74% consideran que la capacitación continua es importante para el desarrollo de sus labores, solo una minoría representada por el 9,26% no le da mayor importancia a las capacitaciones.

7.- ¿Cómo se da cuenta su jefe inmediato que los subordinados están haciendo bien su trabajo?

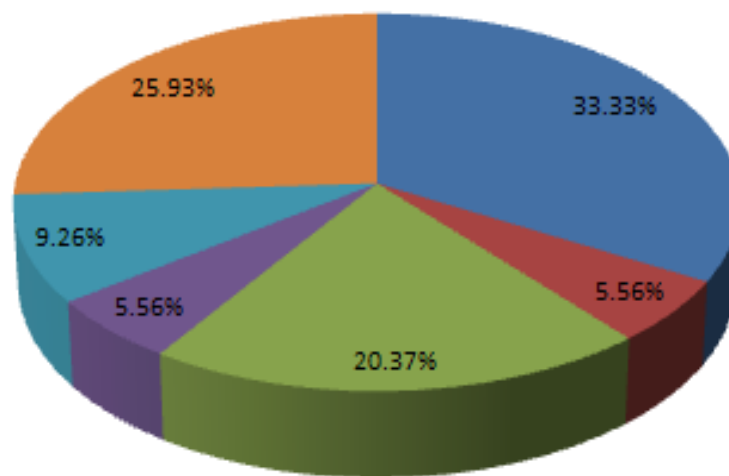
Formas de evidenciar la eficacia de los trabajadores
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
Pregunta continuamente al trabajador	18	18	33.33%
Consulta continuamente al jefe inmediato del trabajador	3	21	5.56%
Recibe reportes semanales	11	32	20.37%
Evalúa semanalmente el rendimiento del trabajador	3	35	5.56%
Confía en los resultados excelentes	5	40	9.26%
Monitoréa por observación directa el desempeño del trabajador	14	54	25.93%
	54		100.00%

Tabla #12. Formas de evidenciar la eficacia de los trabajadores. (Autor de tesis, 2016)

Formas de evidenciar la eficacia de los trabajadores

- Pregunta continuamente al trabajador
- Consulta continuamente al jefe inmediato del trabajador
- Recibe reportes semanales
- Evalúa semanalmente el rendimiento del trabajador
- Confía en los resultados excelentes
- Monitoréa por observación directa el desempeño del trabajador



Gráfica #23. Forma de evidenciar la eficacia de los trabajadores. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

Más de la tercera parte de los encuestados, representados por el 33.33% indican que los jefes evidencian las labores del trabajador estableciendo una comunicación continua a través de preguntas. El 25.93% indica que el proceso se maneja a través de monitoreo del jefe a través de una observación directa y un 20.37% de los encuestados menciona que las evidencias del trabajo se genera a través de reportes semanales de los trabajadores. Las demás alternativas de respuesta, generada por los encuestados son valores mínimos, sin un peso porcentual de gran magnitud.

8.- ¿Cómo reacciona su jefe cuando recibe una crítica?

Reacción de los jefes cuando son criticados

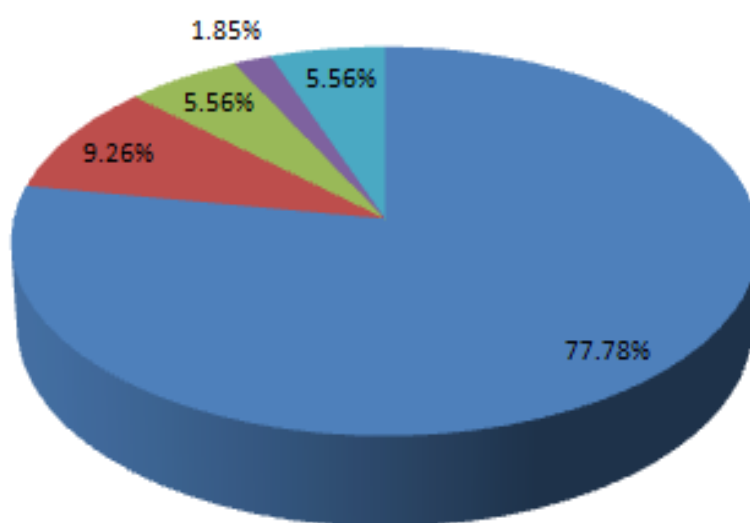
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
Lo acepta y lo toma de la mejor manera	42	42	77.78%
Acepta las críticas, pero se siente incomodo	5	47	9.26%
Acepta las críticas pero reacciona muy euforicamente	3	50	5.56%
No acepta críticas y toma represalias	1	51	1.85%
No escucha críticas, ni comentarios a su gestión	3	54	5.56%
	54		100.00%

Tabla #13. Reacción de los jefes cuando son criticados. (Autor de tesis, 2016)

Reacción de los jefes cuando son criticados

- Lo acepta y lo toma de la mejor manera
- Acepta las críticas, pero se siente incomodo
- Acepta las críticas pero reacciona muy euforicamente
- No acepta críticas y toma represalias
- No escucha críticas, ni comentarios a su gestión



Gráfica #24. Reacción de los jefes cuando son criticados. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

Analizando la reacción de los jefes cuando son criticados, la mayoría de los encuestados representado por el 77.78% indican que los jefes reaccionan a la crítica aceptando de buena manera los comentarios para analizar y posteriormente mejorar su trabajo. Las demás alternativas de opción tienen pesos porcentuales ínfimos que no representan a la mayoría.

9.- Comente acerca de una situación laboral que haya vivenciado, en la que su jefe inmediato no tuvo solución a los problemas laborales en el ambiente de trabajo.

Situación laboral sin solución de autoridad

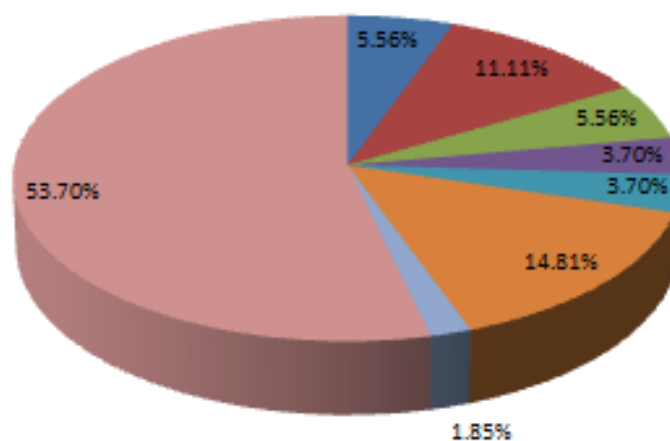
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Falta de insumos por retraso de proveedores	3	3	5.56%
Incumplimiento de los trabajadores, en una labor	6	9	11.11%
Problemas de caducidad en medicinas	3	12	5.56%
Problemas en sistema contable	2	14	3.70%
Problemas en facturación	2	16	3.70%
Quejas de los clientes	8	24	14.81%
Fallecimiento de un paciente en tratamiento	1	25	1.85%
errores en procesos por problemas de comunicación	29	54	53.70%
	54		100.00%

Tabla #14.Situación laboral sin solución de autoridad. (Autor de tesis, 2016)

Situación laboral sin solución de autoridad

- Falta de insumos por retraso de proveedores
- Incumplimiento de los trabajadores, en una labor
- Problemas de caducidad en medicinas
- Problemas en sistema contable
- Problemas en facturación
- Quejas de los clientes
- Fallecimiento de un paciente en tratamiento
- Errores en procesos por problemas de comunicación efectiva



Gráfica #25. Situación laboral sin solución de autoridad. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

Al consultar a la población de estudio se puede definir que la mayoría de los encuestados representados por el 53.70% considera que los inconvenientes en los procesos de trabajo se dan por errores de comunicación efectiva; el 14.81% considera que uno de los problemas de la institución sin mayor solución son las quejas de los clientes. Las demás alternativas de opción poseen pequeños pesos porcentuales que no representan a la mayoría.

10.- ¿Considera usted que su jefe inmediato posee las cualidades suficientes para ocupar el cargo inmediato?

Opinión de las cualidades del jefe para desempeñar su cargo

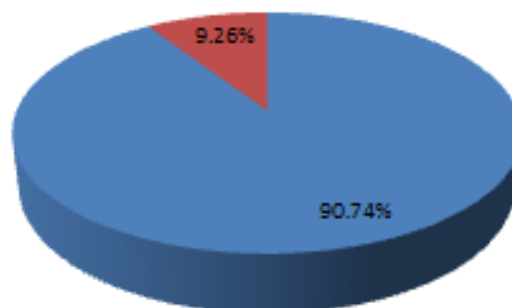
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
SI	49	49	90.74%
NO	5	54	9.26%
	54		100.00%

Tabla #15. Opinión de las cualidades del jefe para desempeñar el cargo. (Autor de tesis, 2016)

Opinión de las cualidades del jefe para desempeñar su cargo

■ SI ■ NO



Gráfica #26. Opinión de las cualidades del jefe para desempeñar su cargo. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

Al consultar la relación existente entre las cualidades de los jefes para desempeñar su cargo, el 90.74% de los encuestados indican que los jefes si poseen las cualidades suficientes para desempeñar su cargo, solamente un 9,26% considera lo contrario.

11.- ¿Cuántos años de experiencia considera que posee su jefe inmediato?

Años de experiencia que aparenta su jefe

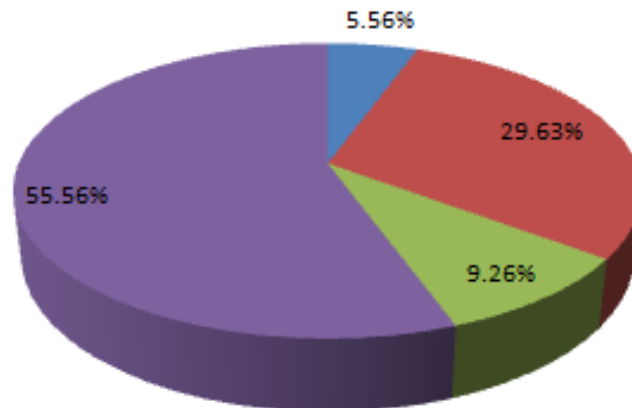
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
de 1 a 3 años	3	3	5.56%
de 4 a 6 años	16	19	29.63%
de 7 a 9 años	5	24	9.26%
mas de 10 años	30	54	55.56%
	54		100.00%

Tabla #16. Años de experiencia que aparenta su jefe. (Autor de tesis, 2016)

Años de experiencia que aparenta su jefe

■ de 1 a 3 años ■ de 4 a 6 años ■ de 7 a 9 años ■ mas de 10 años



Gráfica #27. Años de experiencia que aparenta su jefe. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

La mayoría de los encuestados representados por el 55.56% considera que los jefes establecen una imagen dotada de años de experiencia superiores a 10 años, el 29.63% considera que esa experiencia laboral se encuentra en un rango de 4 a 6 años. Las demás alternativas de opción poseen pesos porcentuales ínfimos.

12.-Le consta que su jefe inmediato, se propone niveles de desempeño a si mismo

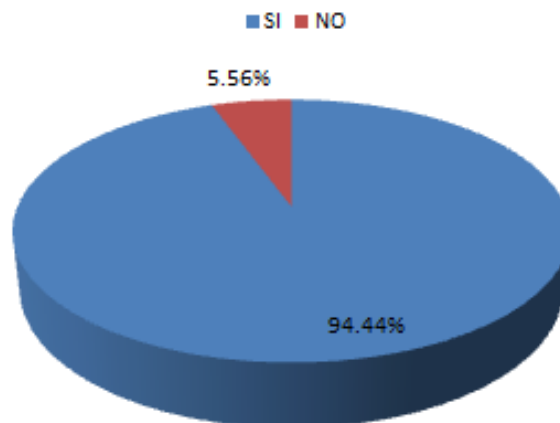
Perspectiva del trabajador relacionada a niveles de exigencia que cumplen los jefes

Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
SI	51	51	94.44%
NO	3	54	5.56%
	54		100.00%

Tabla #17. Perspectiva del trabajador relacionada a niveles de exigencia que cumplen los jefes.
(Autor de tesis, 2016)

Perspectiva del trabajador relacionada a niveles de exigencia que cumplen los jefes



Gráfica #28. Perspectiva del trabajador relacionada a niveles de exigencia que cumplen los jefes.
(Autor de tesis, 2016)

Análisis:

Al consultar los niveles de exigencia de los jefes se puede establecer que casi la totalidad de los encuestados representados por un 94.44% consideran que si existe niveles de exigencia definidos por los jefes, sin embargo una minoría representada por el 5.56% considera lo contrario.

13.- Mencione un escenario conflictivo en el que un jefe haya dominado la situación de acuerdo al nivel de experiencia laboral que posee

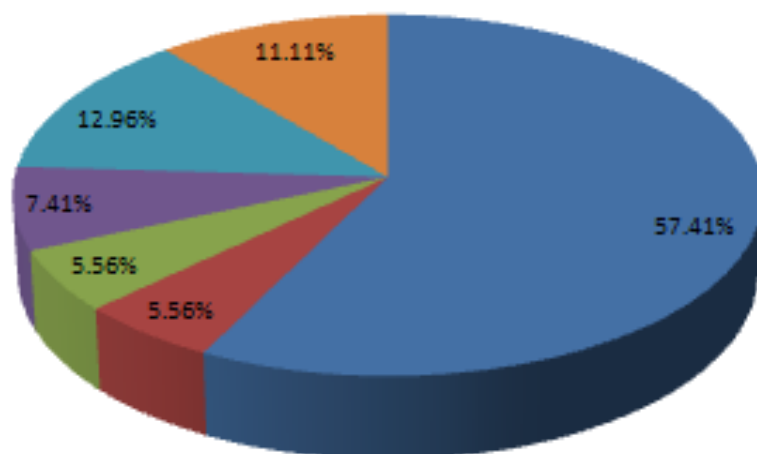
Escenarios conflictivos dominados por el jefe
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
Paciente que estableció un escándalo por reclamos de mal cobro	31	31	57.41%
Cliente inconforme con el servicio o producto entregado	3	34	5.56%
Cliente que reclama por el maltrato de un colaborador	3	37	5.56%
Proveedor que reclama pagos	4	41	7.41%
Compañeros de trabajo que discuten fuertemente	7	48	12.96%
Compañero de trabajo estresado y oprimido por otro compañero de mayor jerarquía	6	54	11.11%
	54		100.00%

Tabla #18. Escenarios conflictivos dominados por el jefe. (Autor de tesis, 2016)

Escenarios conflictivos dominados por el jefe

- Paciente que estableció un escándalo por reclamos de mal cobro
- Cliente inconforme con el servicio o producto entregado
- Cliente que reclama por el maltrato de un colaborador
- Proveedor que reclama pagos
- Compañeros de trabajo que discuten fuertemente
- Compañero de trabajo estresado y oprimido por otro compañero de mayor jerarquía



Gráfica #29. Escenarios conflictivos dominados por el jefe. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

En su mayoría, representado por el 57.41% se determina que el escenario constructivo mejor dominado por el jefe está relacionado al control de los escándalos por reclamos que hacen los pacientes. Con el 11.11% la segunda alternativa con mayor representación sería el escenario en el cual un trabajador de mayor jerarquía estresa y oprime a otro trabajador. Las demás alternativas de opción poseen pesos porcentuales bajos.

14.- ¿Qué opina acerca de la siguiente afirmación?: la empresa solo contrata personal con poca experiencia para desempeñar las jefaturas departamentales y de esa manera establecen un rango de sueldos bajos, que la empresa puede cubrir fácilmente.

Opinión acerca de inexpertos contratados para justificar bajos sueldos

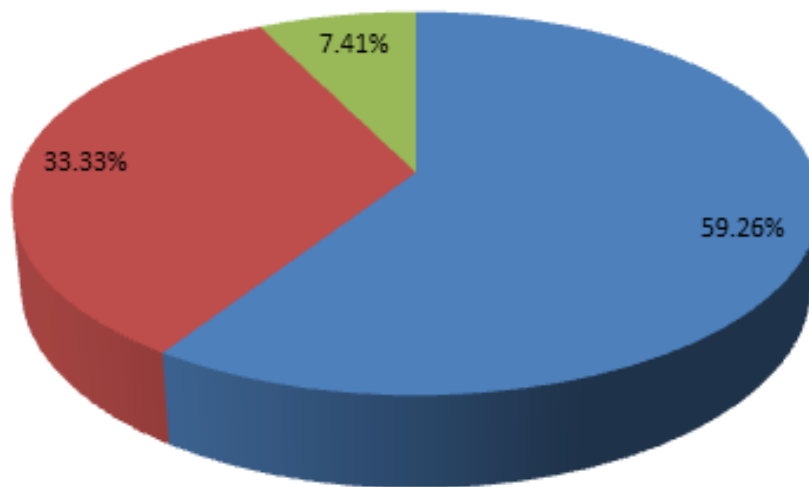
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
En desacuerdo por falta de experiencia y conocimientos	32	32	59.26%
De acuerdo, para darle oportunidad a los inexpertos siempre que tenga conocimientos.	18	50	33.33%
Me es indiferente, cumplo con mi trabajo y no tomo en cuenta lo que no me interesa	4	54	7.41%
	54		100.00%

Tabla #19. Opinión acerca de inexpertos contratados para justificar bajos sueldos. (Autor de tesis, 2016)

Opinión acerca de los inexpertos contratados para justificar bajos sueldos

- En desacuerdo por falta de experiencia y conocimientos
- De acuerdo, para darle oportunidad a los inexpertos siempre que tenga conocimientos.
- Me es indiferente, cumplo con mi trabajo y no tomo en cuenta lo que no me interesa



Gráfica #30. Opinión acerca de los inexpertos contratados para justificar bajos sueldos. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

Las mayoría de los encuestados, representados con el 59.26% manifiestan su desacuerdo en la contratación de jefes inexpertos para justificar bajos sueldos, alegando falta de conocimientos y experiencia. El 33.33% manifiestan estar de acuerdo, estableciéndolo como una estrategia para optimizar recursos siempre y cuando el contratado domine en conocimientos. Las demás opciones de respuesta poseen pesos porcentuales bajos, no representativos a la mayoría.

15.- ¿Qué opinión le merece, el hecho de que la empresa en la que labora, le asigne un jefe joven, en la que usted posee más experiencia y capacidad que su jefe?

Opinión acerca de trabajadores con mayor experiencia que sus jefes

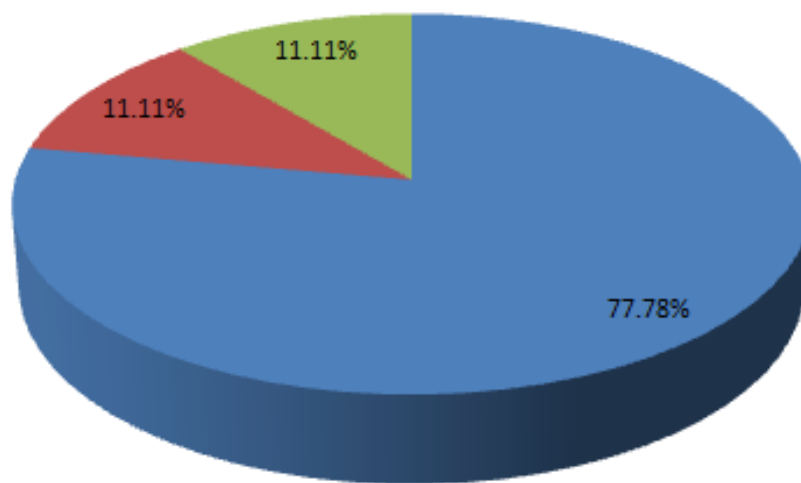
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
Lamentablemente son decisiones de la empresa y toca acatarlas.	42	42	77.78%
Me es indiferente la situación, cumpla con lo que se me indica.	6	48	11.11%
Me parece bien que se le de oportunidad a la gente joven, siempre y cuando tenga experiencia y conocimientos	6	54	11.11%
	54		100.00%

Tabla #20. Opinión acerca de trabajadores con mayor experiencia que sus jefes. (Autor de tesis, 2016)

Opinión acerca de trabajadores con mayor experiencia que sus jefes

- Lamentablemente son decisiones de la empresa y toca acatar las.
- Me es indiferente la situación, cumplo con lo que se me indica.
- Me parece bien que se le de oportunidad a la gente joven, siempre y cuando tenga experiencia y conocimientos



Gráfica #31. Opinión acerca de trabajadores con mayor experiencia que sus jefes. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

Más de las tres cuartas partes de los encuestados representados por el 77.38% lamenta la contratación que poseen menor experiencia que poseen algunos trabajadores de las distintas áreas, sin embargo respetan la decisión y acatan la orden. Las demás alternativas de respuesta poseen porcentajes representativos bajos.

16.- Considera usted que el nivel de experiencia de su jefe inmediato es el suficiente para ocupar el cargo que desempeña?

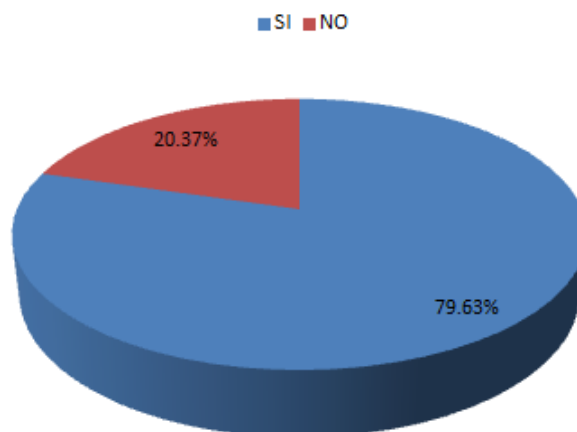
Opinión acerca del adecuado nivel de experiencia de los jefes

Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
SI	43	43	79.63%
NO	11	54	20.37%
	54		100.00%

Tabla #21. Opinión acerca del adecuado nivel de experiencia de los jefes. (Autor de tesis, 2016)

Opinión acerca del adecuado nivel de experiencia de los jefes



Gráfica #32. Opinión acerca del adecuado nivel de experiencia de los jefes. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

Al consultar a los encuestados se ha podido determinar que el 79.63% de los encuestados consideran que los jefes si poseen un adecuado nivel de experiencia, y que el 20.37% considera lo contrario.

17.- Siente que el nivel de experiencia de su jefe inmediato, establece una excelente organización

Relación entre la experiencia y el cargo desempeñado por los jefes

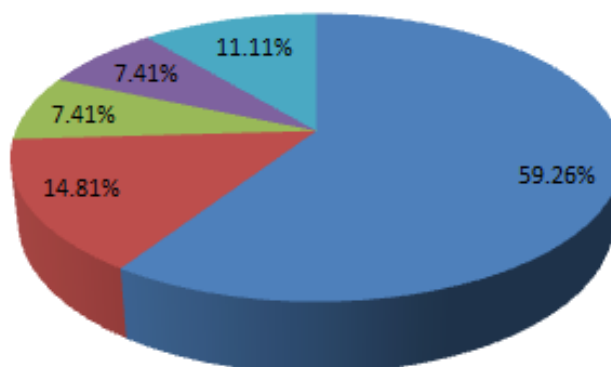
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
Definitivamente si	32	32	59.26%
Probablemente si	8	40	14.81%
Indeciso	4	44	7.41%
Definitivamente no	4	48	7.41%
Probablemente no	6	54	11.11%
	54		100.00%

Tabla #22. Relación entre la experiencia y el cargo desempeñado por los jefes. (Autor de tesis, 2016)

Relación entre la experiencia y el cargo desempeñado por los jefes

■ Definitivamente si ■ Probablemente si ■ Indeciso
 ■ Definitivamente no ■ Probablemente no



Gráfica #33. Relación entre la experiencia y el cargo desempeñado por los jefes. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

La mayoría de los encuestados representados por el 59.26% están completamente de acuerdo en que la experiencia de los jefes influye en el cargo que desempeña, el 14.81% menciona que es probable la relación antes mencionada. Las demás alternativas de opción poseen una pequeña representación porcentual.

18.- Usted está de acuerdo con el hecho de que los jefes que poseen mayor experiencia laboral, resuelven más efectivamente los problemas laborales

Opinión acerca de resolución de problemas relacionado a la experiencia de los jefes

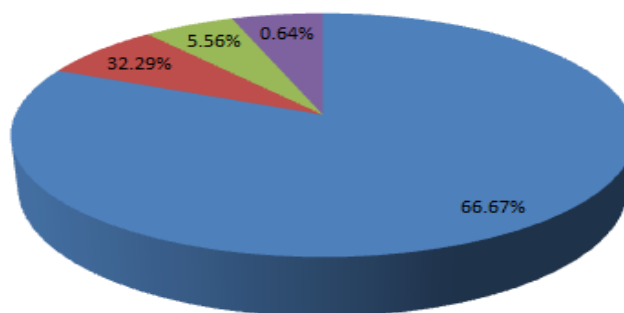
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	44	44	81.48%
Parcialmente de acuerdo	4	48	7.41%
Parcialmente en desacuerdo	3	51	5.56%
Totalmente en desacuerdo	3	54	5.56%
	54		100.00%

Tabla #23. Opinión de resolución de problemas relacionado a la experiencia de los jefes. (Autor de tesis, 2016)

Opinión acerca de resolución de problemas relacionado a la experiencia de los jefes

■ Totalmente de acuerdo ■ Parcialmente de acuerdo
 ■ Parcialmente en desacuerdo ■ Totalmente en desacuerdo



Gráfica #34. Opinión de resolución de problemas relacionado a la experiencia de los jefes. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

La mayoría de los encuestados representados por el 81.48% están totalmente de acuerdo en la existencia de la influencia del factor experiencia en la resolución de problemas laborales. Las demás alternativas poseen representaciones porcentuales minoritarias.

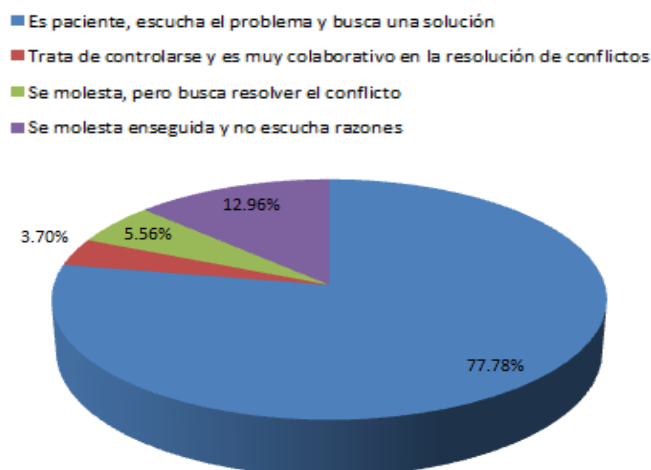
19.- Describe la actitud que adopta tu jefe inmediato con relación a conflictos laborales

Actitud de jefes frente a conflictos laborales
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
Es paciente, escucha el problema y busca una solución	42	42	77.78%
Trata de controlarse y es muy colaborativo en la resolución de conflictos	2	44	3.70%
Se molesta, pero busca resolver el conflicto	3	47	5.56%
Se molesta enseguida y no escucha razones	7	54	12.96%
	54		100.00%

Tabla #24. Actitud de jefes frente a conflictos laborales. (Autor de tesis, 2016)

Actitud de jefes frente a conflictos laborales



Gráfica #35. Actitud de jefes frente a conflictos laborales. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

Al consultar la actitud de los jefes ante los conflictos laborales se puede establecer que más de las tres cuartas partes de los encuestados, representado por el 77.78% menciona que los jefes adoptan una actitud paciente y escuchan opiniones, para luego buscar la mejor solución al problema. Las demás alternativas de opción no son representativas a la mayoría.

20.- Mencione una anécdota laboral en la que se indique el accionar de tu jefe inmediato en su desenvolvimiento de trabajo.

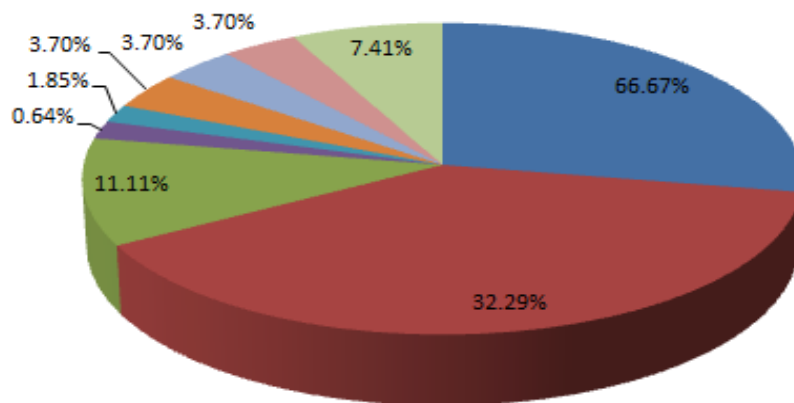
Anécdota que demuestra el accionar del jefe en su cargo
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
Falla en facturación y el jefe ordeno facturar manualmente	15	15	27.78%
Problemas con un vuelto y el jefe le dió credibilidad al cliente y se le entregó el dinero.	21	36	38.89%
Inconformidad con la atención al cliente, y el jefe tomo correctivos de ello.	6	42	11.11%
Un trabajador falto y el jefe repartió el trabajo entre los demás trabajadores	1	43	1.85%
Un proveedor se porto mal, pero el jefe busco solucionar el inconveniente	1	44	1.85%
Problemas con personal conflictivo de la empresa y el jefe solucionó el caso	2	46	3.70%
En navidad faltaba una canasta navideña y el jefe solucionó el problema	2	48	3.70%
Se debía presentar un informe, el trabajador encargado no lo realizó y el jefe solucionó	2	50	3.70%
Solucionó conflicto entre trabajadores	4	54	7.41%
	54		100.00%

Tabla #25. Anécdota que demuestra el accionar del jefe en su cargo. (Autor de tesis, 2016)

Anécdota que demuestra el accionar del jefe en su cargo

- Falla en facturación y el jefe ordeno facturar manualmente
- Problemas con un vuelto y el jefe le dió credibilidad al cliente y se le entregó el dinero.
- Inconformidad con la atención al cliente, y el jefe tomo correctivos de ello.
- Un trabajador falto y el jefe repartió el trabajo entre los demás trabajadores
- Un proveedor se porto mal, pero el jefe busco solucionar el inconveniente
- Problemas con personal conflictivo de la empresa y el jefe solucionó el caso
- En navidad faltaba una canasta navideña y el jefe solucionó el problema
- Se debía presentar un informe, el trabajador encargado no lo realizó y el jefe solucionó
- Solucionó conflicto entre trabajadores



Gráfica #36. Anécdotas que demuestra el accionar del jefe en su cargo. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

El 38.89% de los encuestados hace referencia a una anécdota relacionada a conflictos establecidos en devoluciones en dinero a los clientes. Otra anécdota donde se puede evidenciar el correcto accionar del jefe es en la falla de emisión de facturas a los clientes representados por un 27.78%. Las demás anécdotas mencionadas por los encuestados poseen pesos porcentuales bajos.

21.- En la siguiente imagen se presentan dos escenarios ¿cuál de las consideras refleja el comportamiento de tu jefe?

Análisis de imagen reflejando el comportamiento de jefes

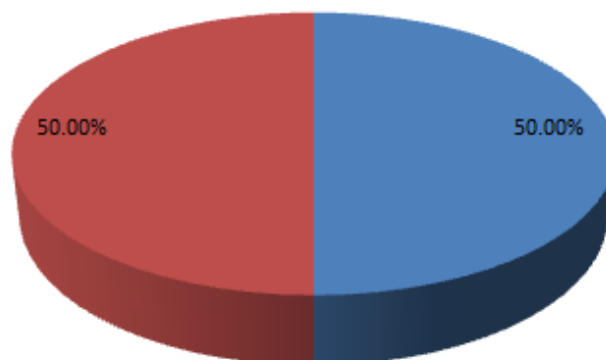
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
Imagen 1.- Jefe autoritario	27	27	50.00%
Imagen 2.- Jefe lider y colaborador	27	54	50.00%
	54		100.00%

Tabla #26. Análisis de imagen reflejando el comportamiento de jefes. (Autor de tesis, 2016)

Análisis de imagen reflejando el comportamiento de jefes

■ Imagen 1.- Jefe autoritario ■ Imagen 2.- Jefe lider y colaborador



Gráfica #37. Análisis de imagen reflejando el comportamiento de jefes. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

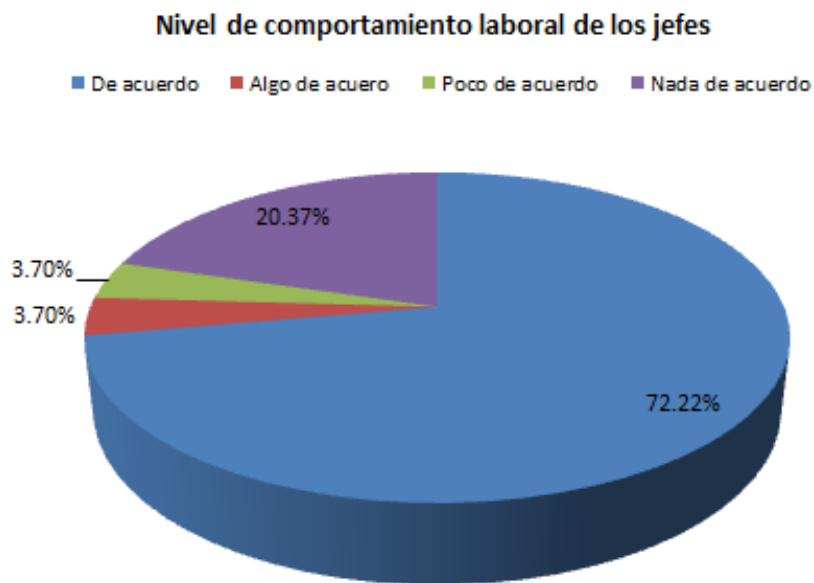
Al consultar a los encuestados a través de la técnica de inserción de imágenes se establece que el 50% de los encuestados se identifica con la primera opción que es una imagen de un jefe autoritario y el otro 50% de los encuestados relaciona a sus jefes con la segunda opción que es la imagen de un jefe colaborador que refleja liderazgo.

22.- ¿Cuál es el nivel que le asignaría al comportamiento laboral de los jefes institucionales?

Nivel del comportamiento laboral de los jefes
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
De acuerdo	39	39	72.22%
Algo de acuerdo	2	41	3.70%
Poco de acuerdo	2	43	3.70%
Nada de acuerdo	11	54	20.37%
	54		100.00%

Tabla #27. Nivel del comportamiento laboral de los jefes. (Autor de tesis, 2016)



Gráfica #38. Nivel del comportamiento laboral de los jefes. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

El 72.22% de los encuestados considera estar de acuerdo con el comportamiento laboral de los jefes, mientras que el 20.37% está en total desacuerdo con lo antes mencionado. Otras alternativas de respuesta poseen pesos porcentuales bajos.

23.- ¿Está Ud. de acuerdo con la presión que los jefes de mandos medios y altos generan?

Nivel de aceptación de la presión de los jefes

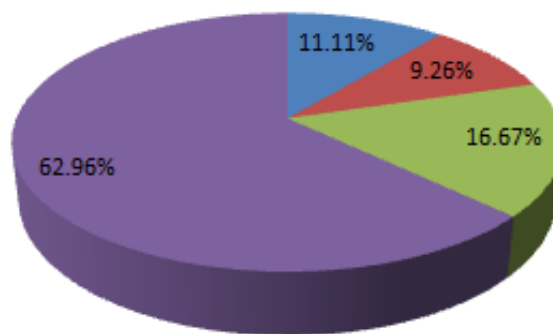
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
De acuerdo	6	6	11.11%
Algo de acuerdo	5	11	9.26%
Poco de acuerdo	9	20	16.67%
Nada de acuerdo	34	54	62.96%
	54		100.00%

Tabla #28. Nivel de aceptación de la presión de los jefes. (Autor de tesis, 2016)

Nivel de aceptación de la presión de los jefes

■ De acuerdo ■ Algo de acuerdo ■ Poco de acuerdo ■ Nada de acuerdo



Gráfica #39. Nivel de aceptación de la presión de los jefes. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

Más de la mitad de los encuestados representados por el 62.96% está en total desacuerdo con los niveles de presión generados por los jefes. El 16.67% indica estar poco de acuerdo con lo antes mencionado por lo tanto se evidencia el malestar de la mayoría de los trabajadores. Existen otras opciones de respuesta en los que el peso porcentual es minoritario.

24.- ¿Su jefe inmediato está comprometido con aspectos de Organización, Orden y Limpieza en su área?

Compromiso del jefe con organización, orden y limpieza

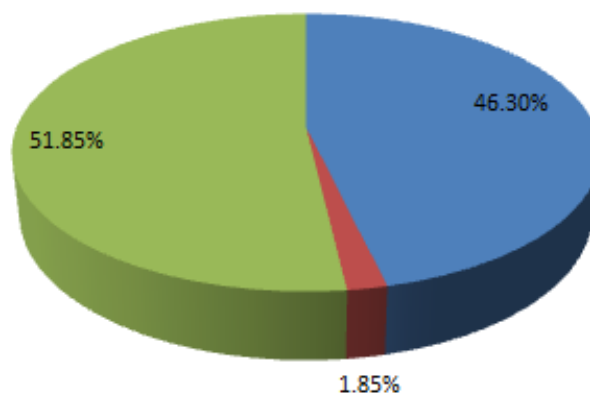
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
SI	25	25	46.30%
NO	1	26	1.85%
Solo cuando le exigen	28	54	51.85%
	54		100.00%

Tabla #29. Compromiso del jefe con organización, orden y limpieza. (Autor de tesis, 2016)

Compromiso del jefe con organización, orden y limpieza

■ SI ■ NO ■ Solo cuando le exigen



Gráfica #40. Compromiso del jefe con organización, orden y limpieza. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

El 51.85% de los encuestados manifiesta que el jefe demuestra organización, orden, limpieza solo cuando el momento lo exige. El 46.30% considera que el jefe siempre establece lo antes mencionado; por lo tanto se puede evidenciar un resultado favorable hacia en trabajo en ambientes organizados y limpios.

25.- Describa que pasa cuando usted posee una queja ¿Cómo reacciona su jefe inmediato?

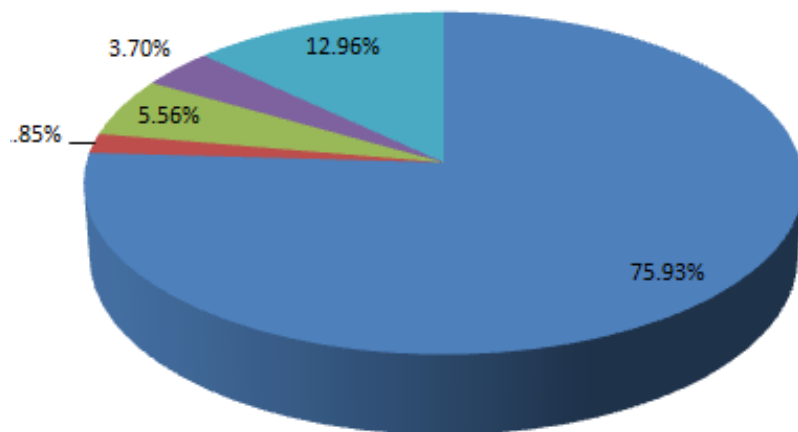
Reacción del jefe ante quejas de trabajadores
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
Me escucha atentamente y luego soluciona el problema	41	41	75.93%
Indica que le pase un informe de lo sucedido y se toma su tiempo para solucionar el problema	1	42	1.85%
Establece una reunión con el trabajador, pero se molesta por atender tantos problemas.	3	45	5.56%
Solicita se le explique por escrito la situación, pero no soluciona el problema	2	47	3.70%
No escucha razones y los problemas los debe resolver el mismo empleado.	7	54	12.96%
	54		100.00%

Tabla #30. Reacción del jefe ante quejas de trabajadores. (Autor de tesis, 2016)

Reacción del jefe ante quejas de trabajadores

- Me escucha atentamente y luego soluciona el problema
- Indica que le pase un informe de lo sucedido y se toma su tiempo para solucionar el problema
- Establece una reunión con el trabajador, pero se molesta por atender tantos problemas.
- Solicita se le explique por escrito la situación, pero no soluciona el problema
- No escucha razones y los problemas los debe resolver el mismo empleado.



Gráfica #41. Reacción del jefe ante quejas de trabajadores. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

Más de las tres cuartas partes representado por el 75.93% indica que la reacción del jefe es una escucha activa para luego establecer una solución adecuada en relación a las quejas de los trabajadores. Otras reacciones de los jefes mencionados por los trabajadores, poseen pequeñas representaciones porcentuales.

26.- Establezca el valor empresarial que más se destaca en la relación entre usted y su jefe.

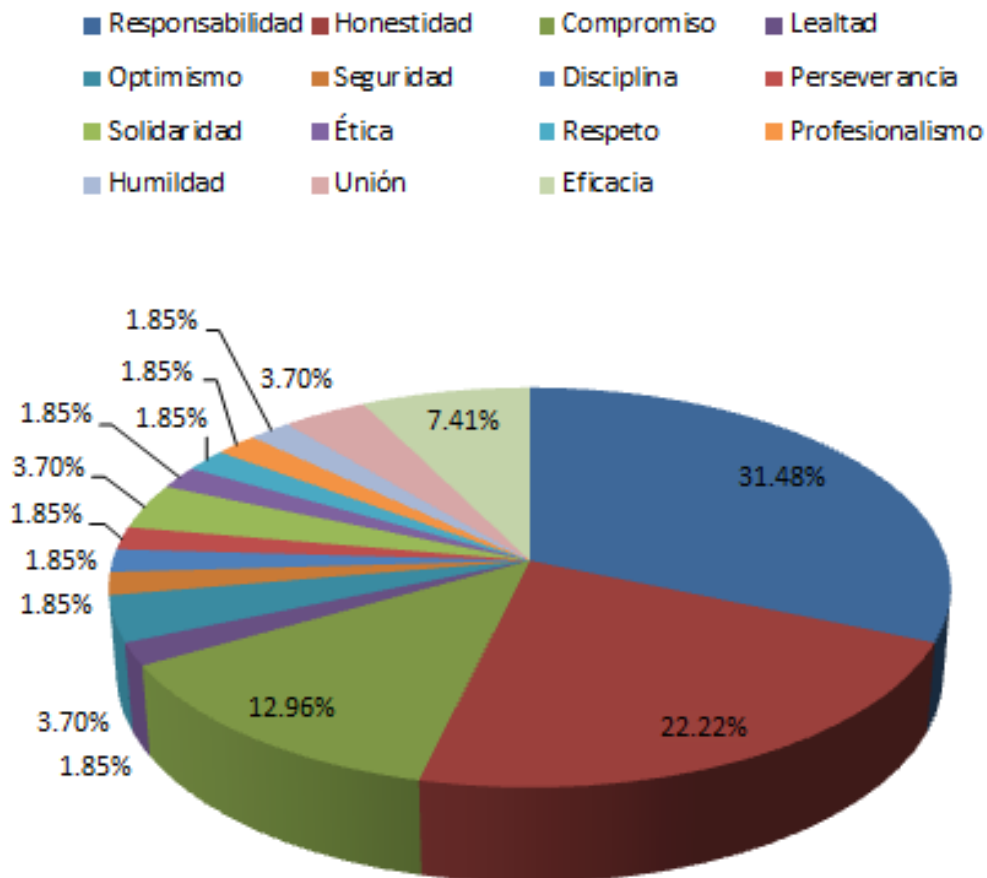
Valores más destacables en la relación laboral

Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
Responsabilidad	17	17	31.48%
Honestidad	12	29	22.22%
Compromiso	7	36	12.96%
Lealtad	1	37	1.85%
Optimismo	2	39	3.70%
Seguridad	1	40	1.85%
Disciplina	1	41	1.85%
Perseverancia	1	42	1.85%
Solidaridad	2	44	3.70%
Ética	1	45	1.85%
Respeto	1	46	1.85%
Profesionalismo	1	47	1.85%
Humildad	1	48	1.85%
Unión	2	50	3.70%
Eficacia	4	54	7.41%
	54		100.00%

Tabla #31. Valores más destacables en la relación laboral. (Autor de tesis, 2016)

Valores más destacables en la relación laboral



Gráfica #42 Valores más destacables en la relación laboral. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

Los trabajadores encuestados indican que la responsabilidad es el valor más destacable en las relaciones laborales entre jefe y empleado, representado con un 31.48%. La honestidad es el segundo valor más destacable en este análisis y está representado con el 22.22%. Los demás valores mencionados por los encuestados poseen pesos porcentuales no representativos a la mayoría.

27.- ¿Qué piensa usted cuando un jefe inmediato lo maltrata y lo presiona exigiendo un trabajo?

Opinión relacionada al maltrato y presión laboral

Tabla de distribución de frecuencias.

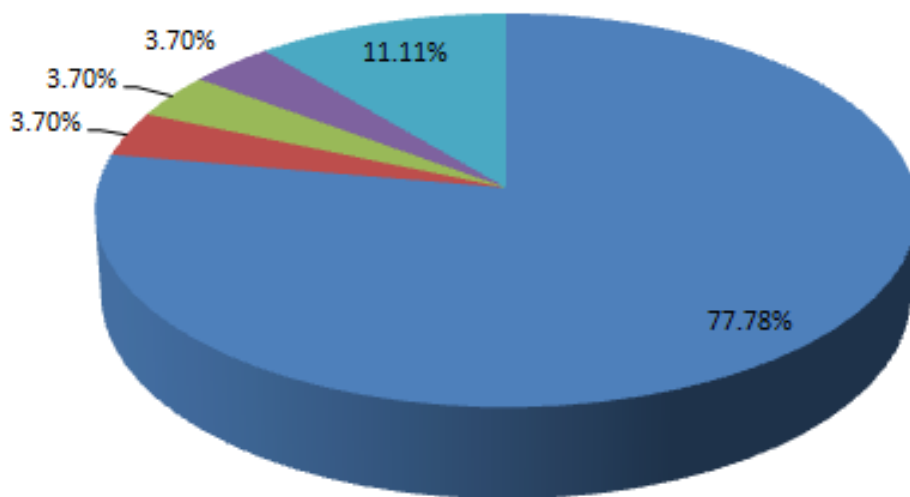
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
Situación injusta	42	42	77.78%
Debe de ser conciente con el tiempo para realizar el trabajo encomendado	2	44	3.70%
Me debe respetar	2	46	3.70%
Aunque mi trabajo sea bajo presión no debo recibir maltrato	2	48	3.70%
No estoy de acuerdo ni con el maltrato psicológico ni físico	6	54	11.11%
	54		100.00%

Tabla #32. Opinión relacionada al maltrato y presión laboral. (Autor de tesis, 2016)

Opinión relacionada al maltrato y presión laboral

- Situación injusta
- Debe de ser conciente con el tiempo para realizar el trabajo encomendado
- Me debe respetar
- Aunque mi trabajo sea bajo presión no debo recibir maltrato
- No estoy de acuerdo ni con el maltrato psicológico ni físico



Gráfica #43. Opinión relacionada al maltrato y presión laboral. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

La mayoría de los encuestados representados por el 77.78% consideran que el maltrato y la presión laboral de los jefes hacia los trabajadores es absolutamente injusto. Otras opiniones relacionadas al tema reflejan pesos porcentuales bajos.

28.- En una escala del 1 al 5, ¿Qué calificación le daría al trato de sus jefes hacia usted?

Calificación del trato de jefes con los empleados

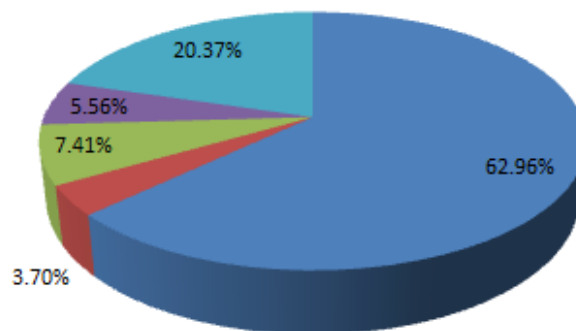
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
5 (Estable)	34	34	62.96%
4 (Medio estable)	2	36	3.70%
3 (Medio)	4	40	7.41%
2 (Medio Insatisfecho)	3	43	5.56%
1 (Insatisfecho)	11	54	20.37%
	54		100.00%

Tabla #33. Calificación del trato de jefes con los empleados. (Autor de tesis, 2016)

Calificación del trato de jefes con los empleados

■ 5 (Estable) ■ 4 (Medio estable) ■ 3 (Medio)
 ■ 2 (Medio Insatisfecho) ■ 1 (Insatisfecho)



Gráfica #44. Calificación del trato de jefes con los empleados. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

El 62.96% considera que el trato entre el jefe y los empleados es el adecuado, denominando una relación estable entre ambas partes, seguido del 20.37% que considera que el trato entre los empleados y los jefes es insatisfactorio, las demás opciones de respuesta son relativamente no representativas a la mayoría.

29.- ¿Qué tan bien le mantiene informado su jefe inmediato sobre las políticas, planes y desarrollo de la compañía?

Comunicación del jefe ante políticas, planes y desarrollo de la empresa

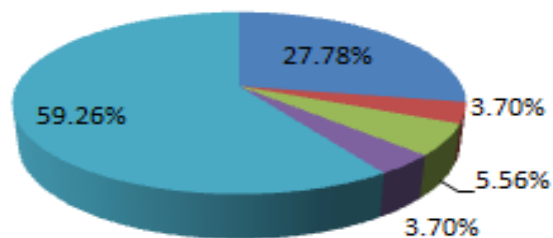
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
Nunca comunica nada	15	15	27.78%
Parece que el tampoco está bien informado	2	17	3.70%
El me informa a veces	3	20	5.56%
El me informa la mayoría de las veces	2	22	3.70%
Siempre me informa	32	54	59.26%
	54		100.00%

Tabla #34. Comunicación del jefe ante políticas, planes y desarrollo de la empresa. (Autor de tesis, 2016)

Comunicación del jefe ante políticas, planes y desarrollo de la empresa

- Nunca comunica nada
- Parece que el tampoco está bien informado
- El me informa a veces
- El me informa la mayoría de las veces
- Siempre me informa



Gráfica #45. Comunicación del jefe ante políticas, planes y desarrollo de la empresa. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

La mayoría de los encuestados representados por el 59.26% indican que el jefe establece una buena comunicación de políticas, planes y el desarrollo de la empresa. El 27.78% de los encuestados, indican que los jefes nunca comunican nada, un factor preocupante para el correcto desenvolvimiento de toda la organización. Las demás alternativas de respuesta poseen bajos pesos porcentuales.

30.- ¿Cómo mantiene la disciplina de los empleados?

Comportamiento del jefe para mantener disciplina en el ambiente laboral

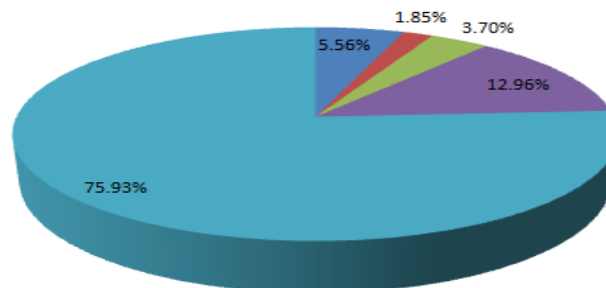
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
Reclama frente a los demás empleados.	3	3	5.56%
Se burla frente a los demás empleados.	1	4	1.85%
Es directo, pero lleva a un lado al empleado.	2	6	3.70%
Crítica en privado y explica el por qué.	7	13	12.96%
Sus críticas siempre son útiles y nunca lo hace en presencia de otros.	41	54	75.93%
	54		100.00%

Tabla #35. Comportamiento del jefe para mantener disciplina en el ambiente laboral. (Autor de tesis, 2016)

Comportamiento del jefe para mantener disciplina en el ambiente laboral

- Reclama frente a los demás empleados.
- Se burla frente a los demás empleados.
- Es directo, pero lleva a un lado al empleado.
- Crítica en privado y explica el por qué.
- Sus críticas siempre son útiles y nunca lo hace en presencia de otros.



Gráfica #46. Comportamiento del jefe para mantener disciplina en el ambiente laboral. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

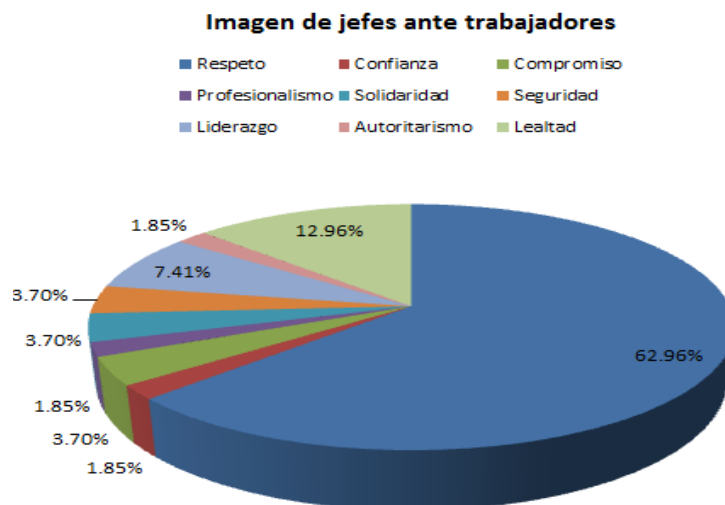
Más de las tres cuartas parte de los encuestados representados por el 75.93% indican que las críticas son útiles, siempre que sea en privado. Además el 12.96% menciona que la crítica debe ser en privado y debe estar acompañado de motivos importantes para ser tomado en cuenta. Otras opciones de respuesta poseen pesos porcentuales mínimos.

31.- ¿Qué características podrías mencionar con respecto a la imagen que demuestra sus superiores hacia el personal de la empresa?

Imagen de jefes ante trabajadores
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
Respeto	34	34	62.96%
Confianza	1	35	1.85%
Compromiso	2	37	3.70%
Profesionalismo	1	38	1.85%
Solidaridad	2	40	3.70%
Seguridad	2	42	3.70%
Liderazgo	4	46	7.41%
Autoritarismo	1	47	1.85%
Lealtad	7	54	12.96%
	54		100.00%

Tabla #36. Imagen de jefes ante trabajadores. (Autor de tesis, 2016)



Gráfica #47. Imagen de jefes ante trabajadores. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

De acuerdo a las respuestas de los encuestados, la imagen que refleja el jefe ante los trabajadores, es una imagen de respeto, representada con un 62.96%. El 12.96% considera que el jefe promueve la lealtad a los trabajadores y un 7.49% menciona al liderazgo como reflejo de la imagen de los jefes.

32.- ¿Qué opinión te merece el hecho de que un jefe no de permisos a los trabajadores cuando estos tienen una emergencia de índole familiar?

Opinión acerca de la flexibilidad en permisos a trabajadores por emergencias familiares

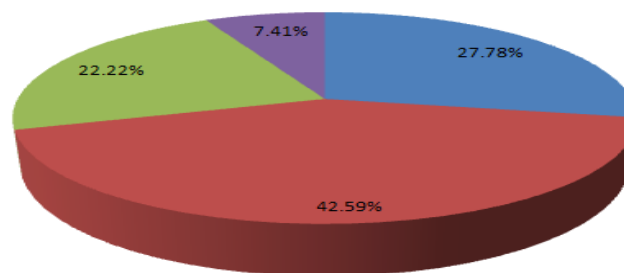
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
Deberían ser mas flexibles con los permisos	15	15	27.78%
Debería ser más conciente y otorgar el permiso	23	38	42.59%
Estoy totalmente en desacuerdo	12	50	22.22%
Estoy totalmente de acuerdo	4	54	7.41%
	54		100.00%

Tabla #37. Opinión acerca de la flexibilidad en permisos a trabajadores por emergencias familiares. (Autor de tesis, 2016)

Opinión acerca de la flexibilidad en permisos a trabajadores por emergencias familiares

- Deberían ser mas flexibles con los permisos
- Debería ser más conciente y otorgar el permiso
- Estoy totalmente en desacuerdo
- Estoy totalmente de acuerdo



Gráfica #48. Opinión acerca de la flexibilidad en permisos a trabajadores por emergencias familiares. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

El 42.59% de los trabajadores encuestados mencionan que los jefes deberían de ser más consientes ante una emergencia familiar y otorgar el permiso necesario, mientras que un 27.78% indican que deberían de ser más flexibles con los permisos, y el 22.22% está totalmente en desacuerdo con respecto a que no se otorgue permisos ante una emergencia familiar.

33.- ¿Cuál cree usted que debe ser la actitud correcta de su jefe?

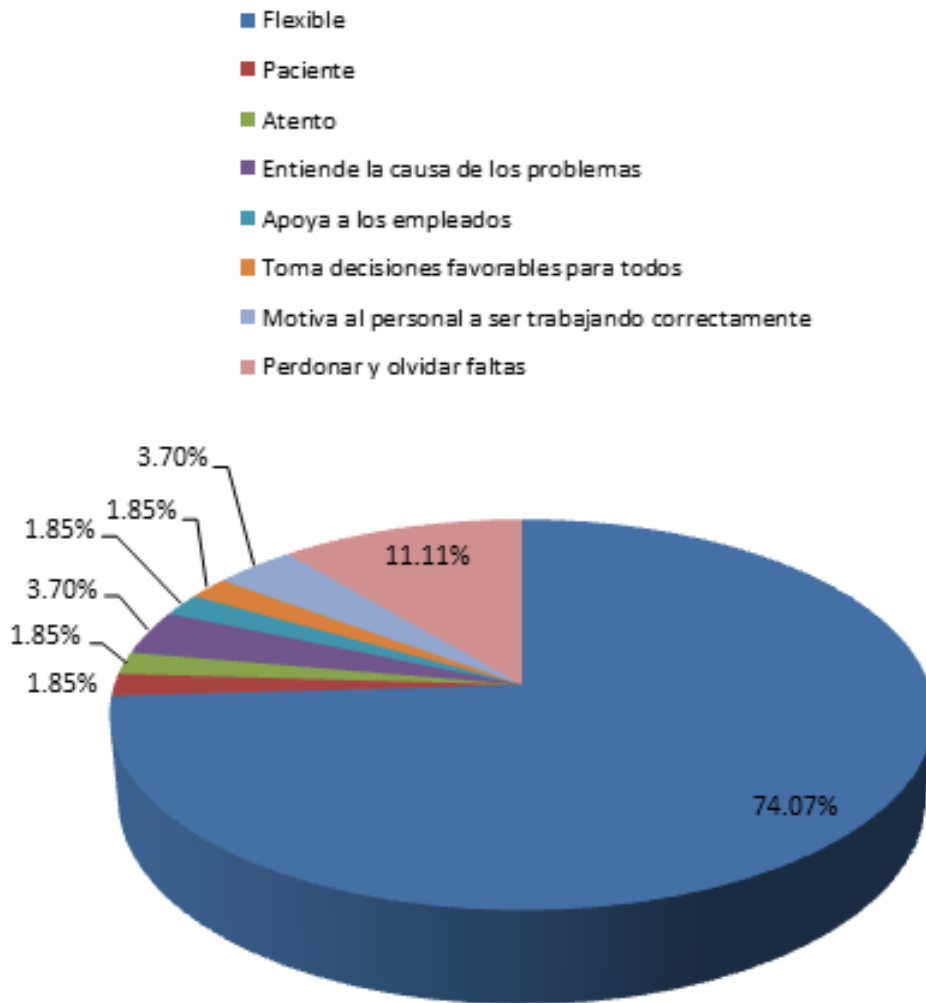
Opinión acerca de la actitud correcta del jefe

Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
Flexible	40	40	74.07%
Paciente	1	41	1.85%
Atento	1	42	1.85%
Entiende la causa de los problemas	2	44	3.70%
Apoya a los empleados	1	45	1.85%
Toma decisiones favorables para todos	1	46	1.85%
Motiva al personal a ser trabajando correctamente	2	48	3.70%
Perdonar y olvidar faltas	6	54	11.11%
	54		100.00%

Tabla #38. Opinión acerca de la actitud correcta del jefe. (Autor de tesis, 2016)

Opinión acerca de la actitud correcta del jefe



Gráfica #49. Opinión acerca de la actitud correcta del jefe. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

La mayoría de los encuestados, representados por un 74.07% indican que la actitud de los jefes debería de ser un poco flexible, mientras que un 11.11% prefieren que los jefes opten por perdonar y olvidar las faltas. Las demás opciones de los encuestados no poseen mayor peso porcentual.

34.- En la mayoría de las empresas, los jefes reflejan una imagen autoritaria y de control absoluto, en la organización, ¿qué tan de acuerdo estás con ésta afirmación?

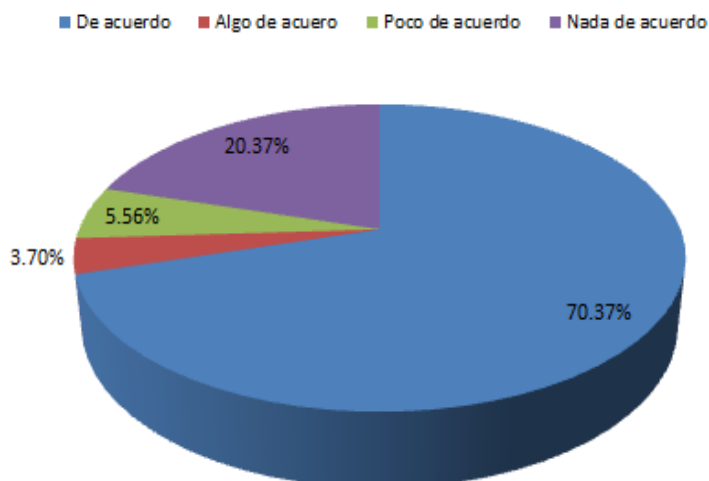
Relación con imagen autoritaria y controladora de los jefes

Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
De acuerdo	38	38	70.37%
Algo de acuerdo	2	40	3.70%
Poco de acuerdo	3	43	5.56%
Nada de acuerdo	11	54	20.37%
	54		100.00%

Tabla #39. Relación con imagen autoritaria y controladora de los jefes. (Autor de tesis, 2016)

Relación con imagen autoritaria y controladora de los jefes



Gráfica #50. Relación con imagen autoritaria y controladora de los jefes. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

El 70.37% de los trabajadores encuestados están de acuerdo con la imagen autoritaria y de control absoluto de los jefes, mientras que un 20.37% está en total desacuerdo con esta imagen de parte de los jefes.

35.-Consideras que los jefes de tu empresa son comprensibles cuando un problema personal sucede.

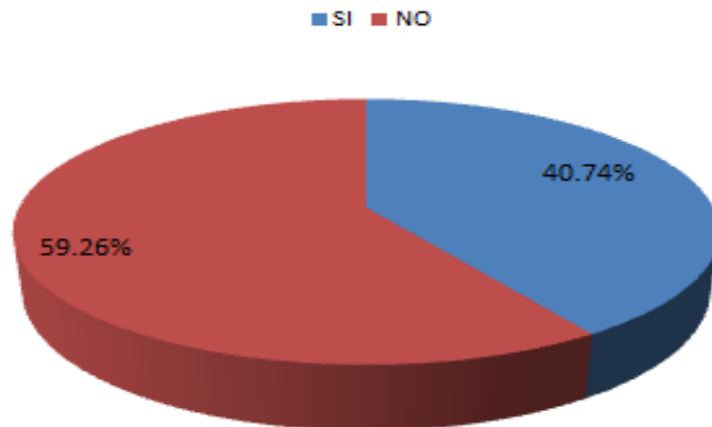
Comprensión de los jefes ante problemas personales de los empleados

Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
SI	22	22	40.74%
NO	32	54	59.26%
	54		100.00%

Tabla #40. Comprensión de los jefes ante problemas personales de los empleados. (Autor de tesis, 2016)

Comprensión de los jefes ante problemas personales de los empleados



Gráfica #51. Comprensión de los jefes ante problemas personales de los empleados. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

El 40.74% de los trabajadores consideran que sus jefes son comprensibles ante alguna situación de índole personal, sin embargo el 59.26% de los encuestados, piensan totalmente diferente, ya que indican que no hay comprensión de parte de los jefes ante un problema personal del trabajador.

36.- Los jefes de tu empresa tratan de llevar el trabajo en equipo de la forma más seria.

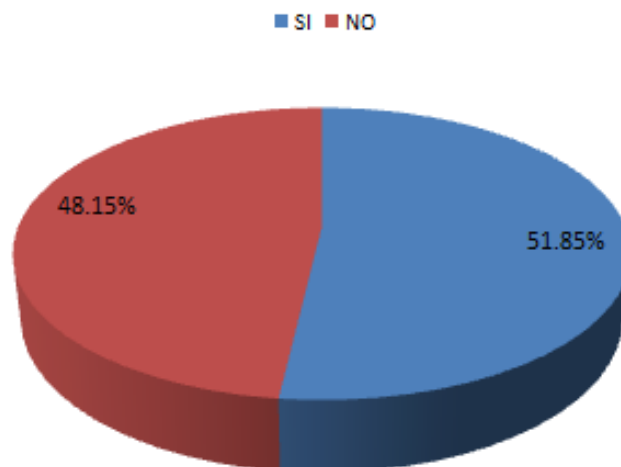
Nivel de percepción relacionado a que los jefes fomentan el trabajo en equipo serio

Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
SI	28	28	51.85%
NO	26	54	48.15%
	54		100.00%

Tabla #41. Nivel de percepción relacionado a que los jefes fomentan el trabajo en equipo serio. (Autor de tesis, 2016)

Nivel de percepción relacionado a que los jefes fomentan el trabajo en equipo serio



Gráfica #52. Nivel de percepción relacionado a que los jefes fomentan el trabajo en equipo serio. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

El 51.85% de los trabajadores indican que los jefes fomentan el trabajo en equipo, mientras que un 48.15% no comparte la misma afirmación. Este resultado es muy dividido, casi la mitad de los encuestados consideran que no se fomenta el trabajo en equipo.

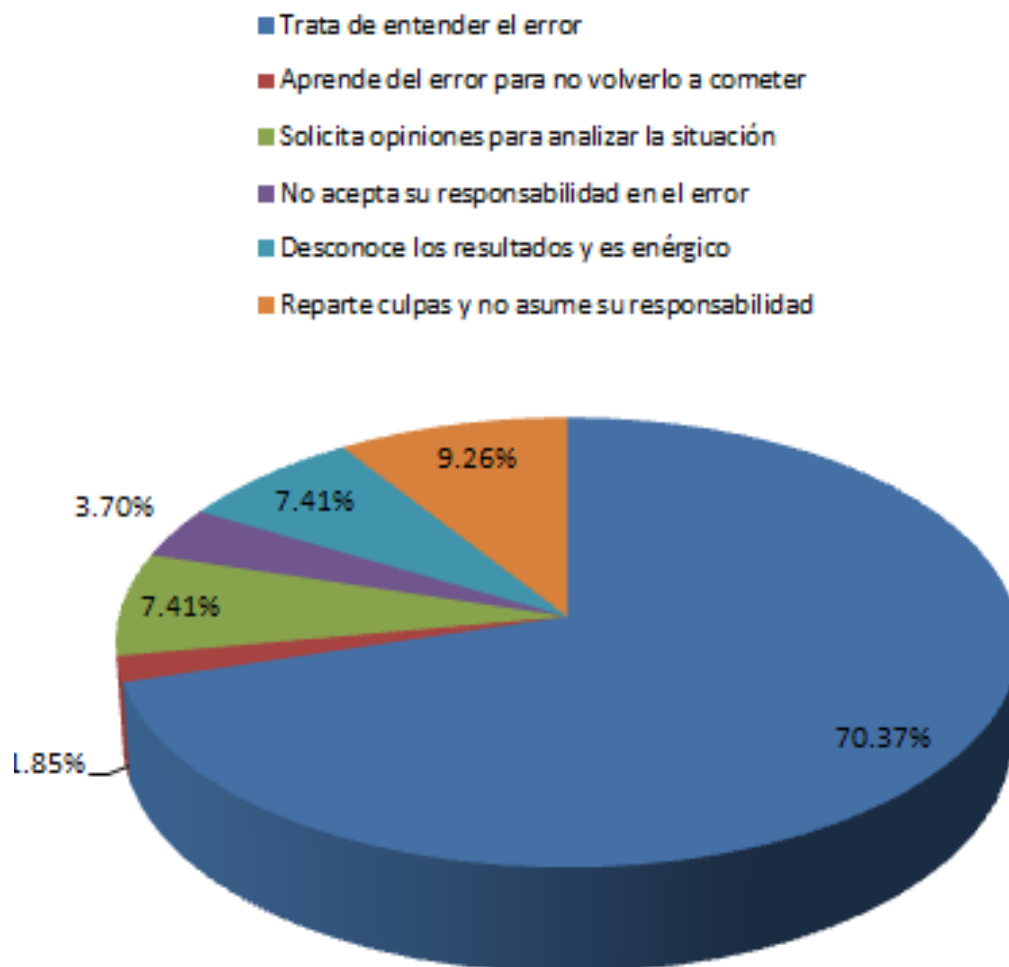
37.- Describa que hace su jefe inmediato cuando la toma de decisiones no fue la correcta y genera un factor desfavorable para la empresa.

Reacción del jefe cuando toma malas decisiones y se obtiene un resultado desfavorable
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
Trata de entender el error	38	38	70.37%
Aprende del error para no volverlo a cometer	1	39	1.85%
Solicita opiniones para analizar la situación	4	43	7.41%
No acepta su responsabilidad en el error	2	45	3.70%
Desconoce los resultados y es enérgico	4	49	7.41%
Reparte culpas y no asume su responsabilidad	5	54	9.26%
	54		100.00%

Tabla #42. Reacción del jefe cuando toma malas decisiones y se obtiene un resultado desfavorable.
 (Autor de tesis, 2016)

Reacción del jefe cuando toma malas decisiones y se obtiene un resultado desfavorable



Gráfica #53. Reacción del jefe cuando toma malas decisiones y se obtiene un resultado desfavorable. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

La mayoría de los trabajadores encuestados, representado por el 70.37% indican que los jefes tratan de entender el error cometido para no volver a tomar malas decisiones, mientras que un 9.26% de los encuestados mencionan que no asume su responsabilidad y reparte culpas. El resto de las alternativas de los empleados, no poseen mayor peso porcentual.

38.- ¿Qué opina del hecho de que su jefe prefiere no tomar decisiones, para no asumir el riesgo de equivocarse y prefiere que la responsabilidad la tome un trabajador?

Falta de responsabilidad del jefe en la toma de decisiones
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
Esta mal porque el jefe debe estar capacitado para tomar decisiones	22	22	40.74%
Esta mal por que él es el jefe y para eso se lo contrato	32	54	59.26%
	54		100.00%

Tabla #43. Falta de responsabilidad del jefe en la toma de decisiones. (Autor de tesis, 2016)



Gráfica #54. Falta de responsabilidad del jefe en la toma de decisiones. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

Existe un 100% en desacuerdo por parte de los trabajadores encuestados, ya que un 40.74% opinan que está mal ésta actitud del jefe debido a que debe estar capacitado para realizar la toma de decisiones, mientras que el 59.26% menciona que al ser jefe debe de ser contratado para que tome las decisiones.

39.- Establezca una cualidad que demuestre que su jefe inmediato sabe tomar decisiones correctas

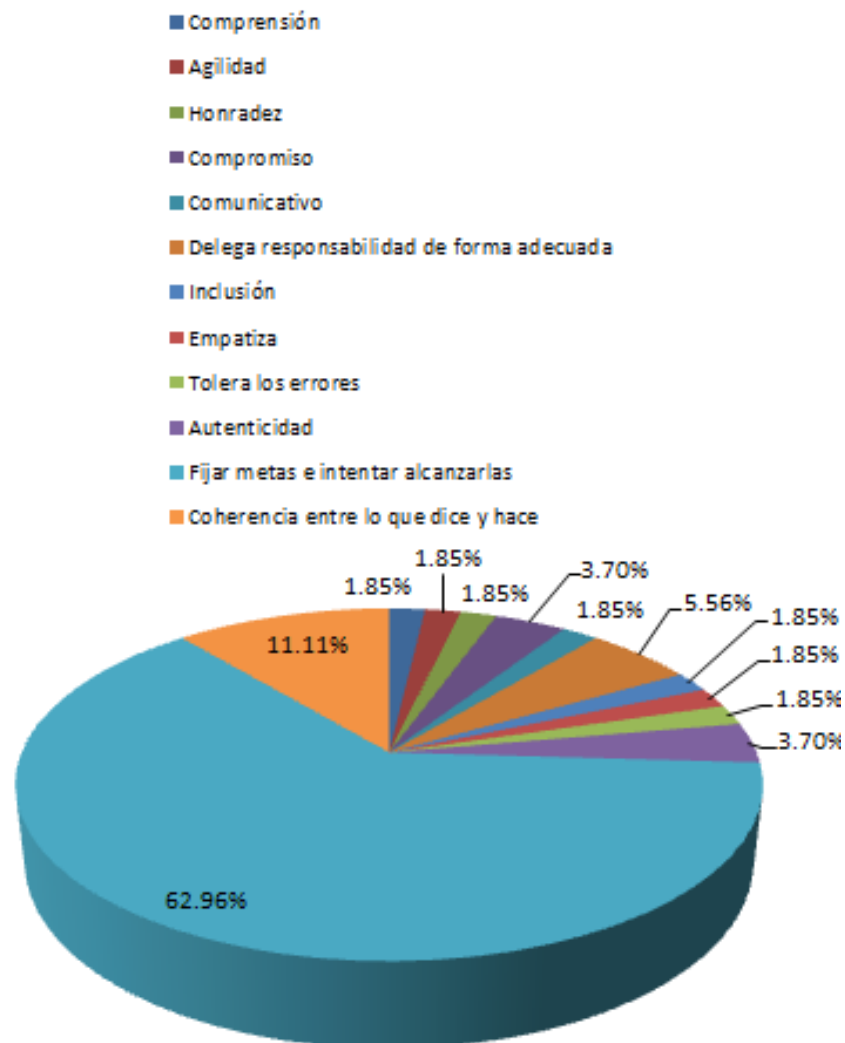
Cualidades que demuestren la correcta toma de decisiones del jefe

Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
Comprensión	1	1	1.85%
Agilidad	1	2	1.85%
Honradez	1	3	1.85%
Compromiso	2	5	3.70%
Comunicativo	1	6	1.85%
Delega responsabilidad de forma adecuada	3	9	5.56%
Inclusión	1	10	1.85%
Empatiza	1	11	1.85%
Tolera los errores	1	12	1.85%
Autenticidad	2	14	3.70%
Fijar metas e intentar	34	48	62.96%
Coherencia entre lo que dice y hace	6	54	11.11%
	54		100.00%

Tabla #44. Cualidades que demuestren la correcta toma de decisiones del jefe. (Autor de tesis, 2016)

Cualidades que demuestran la correcta toma de decisiones del jefe



Gráfica #55. Cualidades que demuestran la correcta toma de decisiones del jefe. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

La mayoría de los encuestados, representados con un 62.96% indicaron que la mejor cualidad que tiene su jefe al momento de tomar decisiones es fijando metas e intentar alcanzarlas, el 11.11% menciona que se debe tener coherencia entre lo que se dice con lo que se hace, mientras que el 5.56% mencionan que los jefes se encargan de delegar responsabilidades una manera adecuada.

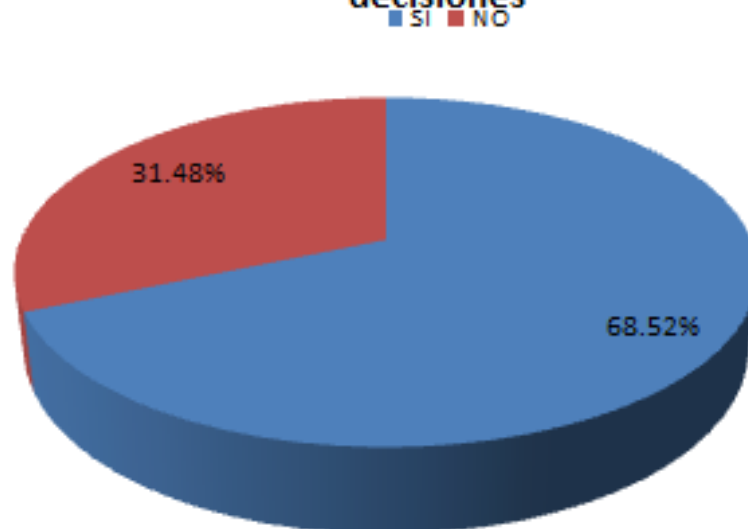
40.- ¿Considera que su jefe inmediato toma las mejores decisiones para el bienestar de la empresa?

Nivel de aciertos de los jefes en la toma de decisiones
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
SI	37	37	68.52%
NO	17	54	31.48%
	54		100.00%

Tabla #45. Nivel de aciertos de los jefes en la toma de decisiones. (Autor de tesis, 2016)

Nivel de aciertos de los jefes en la toma de decisiones



Gráfica #56. Nivel de aciertos de los jefes en la toma de decisiones. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

El 68.52% de los trabajadores, consideran que los jefes toman las mejores decisiones para el bienestar de la empresa, mientras que el 31.48% no comparte esta afirmación. Es decir que un poco más de la cuarta parte no comparte los criterios de decisión que los jefes aplican.

41.- ¿Cómo calificaría los resultados administrativos y financieros de la empresa desde los últimos 3 años?

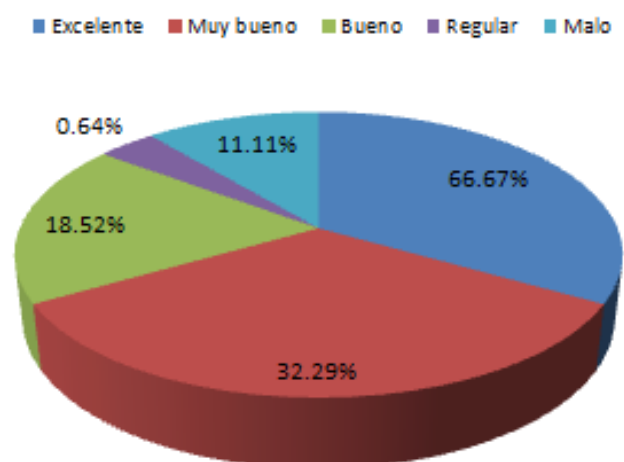
Percepción del trabajador con respecto a los resultados de la empresa

Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
Excelente	18	18	33.33%
Muy bueno	18	36	33.33%
Bueno	10	46	18.52%
Regular	2	48	3.70%
Malo	6	54	11.11%
	54		100.00%

Tabla #46. Percepción del trabajador con respecto a los resultados de la empresa. (Autor de tesis, 2016)

Percepción del trabajador con respecto a los resultados de la empresa



Gráfica #57. Percepción del trabajador con respecto a los resultados de la empresa. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

La opinión de los trabajadores con respecto a los resultados administrativos y financieros de los últimos tres años de la empresa lo califica como aceptable, ya que el 66.67% expresa como excelente, el 32.29% muy bueno, el 18.52% bueno, el 0.64 regular y el 11.11% malo.

42.-Cuando su jefe toma una mala decisión, ¿acepta sin ningún problema su responsabilidad?

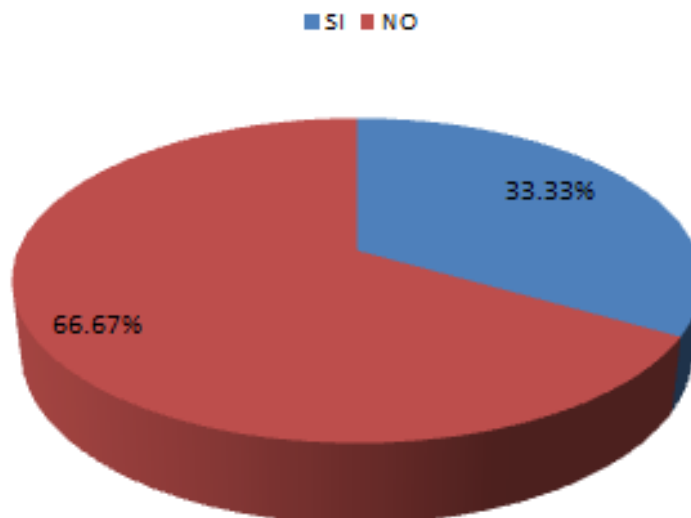
Nivel de aceptación de las responsabilidades de los jefes en la toma de decisiones

Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
SI	18	18	33.33%
NO	36	54	66.67%
	54		100.00%

Tabla #47. Nivel de aceptación de las responsabilidades de los jefes en la toma de decisiones. (Autor de tesis, 2016)

Nivel de aceptación de las responsabilidades de los jefes en la toma de decisiones



Gráfica #58. Nivel de aceptación de las responsabilidades de los jefes en la toma de decisiones. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

El 33.33% de los trabajadores tienen una buena percepción al momento de una mala toma de decisiones, mientras que la mayoría de los trabajadores indican con un 66.67% que los jefes no aceptan responsabilidades al momento de una mala toma de decisiones.

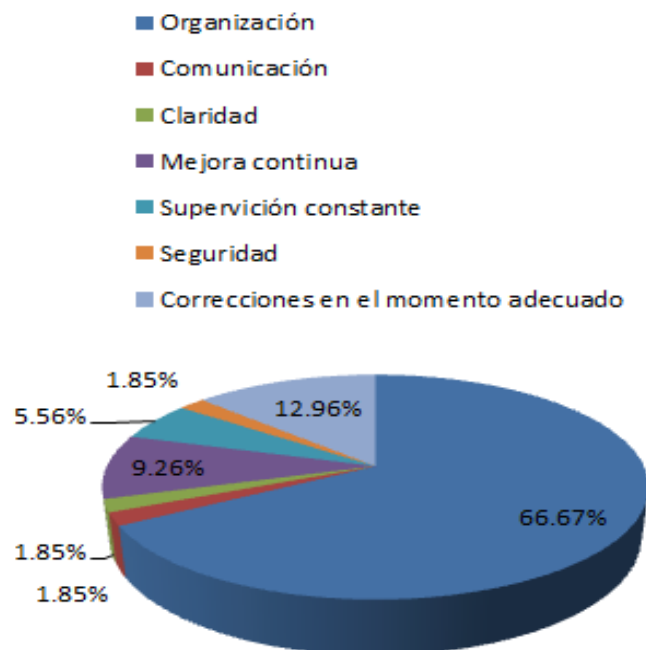
43.- ¿Cuáles son las características de la dirección y control que planteó su jefe en el último año de labores?

Características de la dirección y control del jefe
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
Organización	36	36	66.67%
Comunicación	1	37	1.85%
Claridad	1	38	1.85%
Mejora continua	5	43	9.26%
Supervisión	3	46	5.56%
Seguridad	1	47	1.85%
Correcciones en el momento adecuado	7	54	12.96%
	54		100.00%

Tabla #48. Características de la dirección y control del jefe. (Autor de tesis, 2016)

Características de la dirección y control del jefe



Gráfica #59. Características de la dirección y control del jefe. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

La gran parte del personal encuestado, representado con el 66.67% indican como característica principal la organización del jefe, el 12.96% mencionan la corrección en el momento adecuado, el 9.26% la mejora continua. Y el resto de alternativas mencionadas por los trabajadores, no poseen mayor peso porcentual.

44.-En su área de trabajo, ¿cómo planifica las actividades su jefe inmediato para trabajar en equipo?

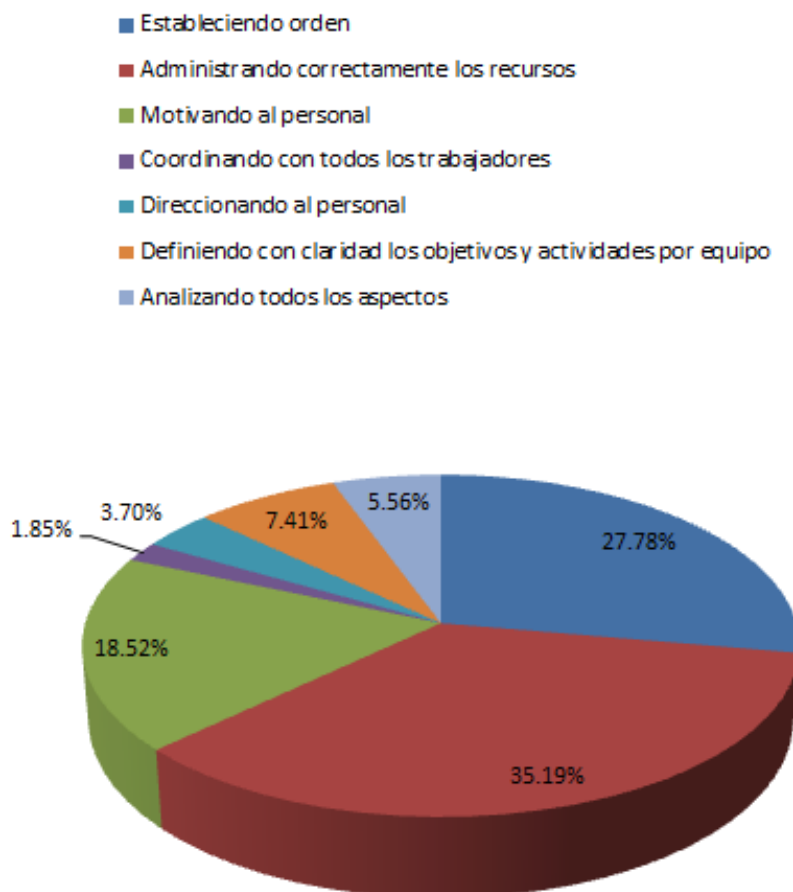
Percepción de la planificación del trabajo en equipo por parte del jefe

Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
Estableciendo orden	15	15	27.78%
Administrando correctamente los recursos	19	34	35.19%
Motivando al personal	10	44	18.52%
Coordinando con todos los trabajadores	1	45	1.85%
Direccionando al personal	2	47	3.70%
Definiendo con claridad los objetivos y actividades por equipo	4	51	7.41%
Analizando todos los aspectos	3	54	5.56%
	54		100.00%

Tabla #49.Percepción de la planificación del trabajo en equipo por parte del jefe. (Autor de tesis, 2016)

Percepción de la planificación del trabajo en equipo por parte del jefe



Gráfica #60. Percepción de la planificación del trabajo en equipo por parte del jefe. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

Para mantener una buena planificación de actividades, el 35.19% de los trabajadores mencionan que el jefe administra correctamente los recursos, el 27.78% indican que estableciendo orden, el 18.52% coinciden con la motivación personal, mientras que el resto de alternativas planteadas por los trabajadores no posee mayor peso porcentual.

45.- Describe cómo su jefe dirige al recurso humano

Descripción de la forma de dirigir del jefe a los trabajadores

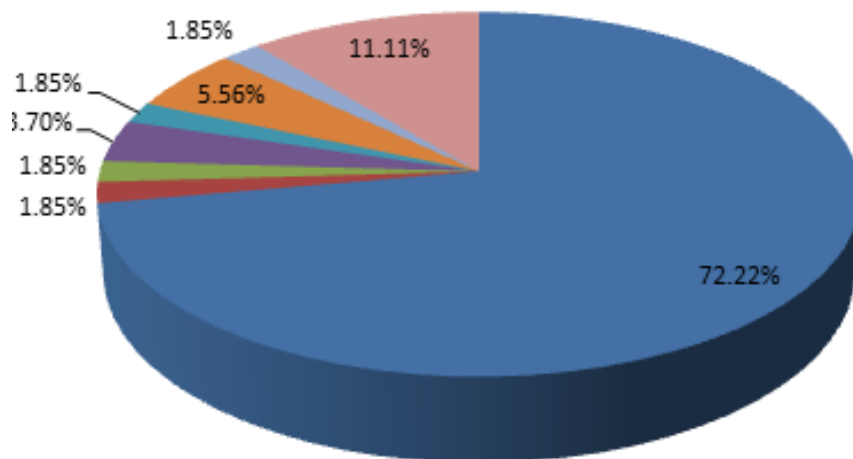
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
Ordenadamente	39	39	72.22%
Eficiente y eficazmente	1	40	1.85%
Controlando cada proceso	1	41	1.85%
Planifica actividades para cada trabajador	2	43	3.70%
Promueve el trabajo en equipo	1	44	1.85%
Crea mecanismos para solucionar problemas	3	47	5.56%
Intenta establecer la correcta toma de decisiones	1	48	1.85%
Establece maneras de incentivar al personal	6	54	11.11%
	54		100.00%

Tabla #50. Descripción de la forma de dirigir del jefe a los trabajadores. (Autor de tesis, 2016)

Descripción de la forma de dirigir del jefe a los trabajadores

- Ordenadamente
- Eficiente y eficazmente
- Controlando cada proceso
- Planifica actividades para cada trabajador
- Promueve el trabajo en equipo
- Crea mecanismos para solucionar problemas
- Intenta establecer la correcta toma de decisiones
- Establece maneras de incentivar al personal



Gráfica #61. Descripción de la forma de dirigir del jefe a los trabajadores. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

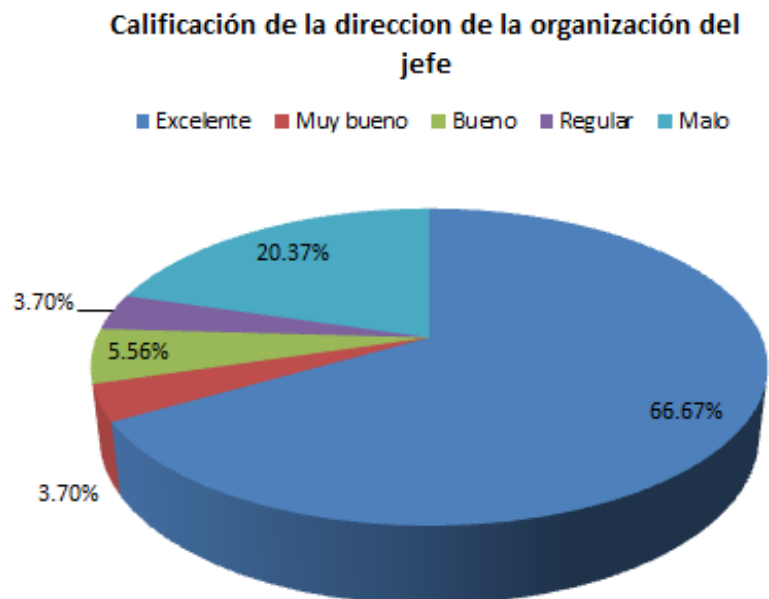
Casi la tres cuartas partes de los trabajadores, representada por el 72.22% describe que la manera de dirigir del jefe es de forma organizada, las demás alternativas mencionadas por los trabajadores no tienen mayor peso porcentual.

46.- ¿Cómo calificaría la forma en la que tu jefe dirige a la organización?

Calificación de la dirección de la organización del jefe
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
Excelente	36	36	66.67%
Muy bueno	2	38	3.70%
Bueno	3	41	5.56%
Regular	2	43	3.70%
Malo	11	54	20.37%
	54		100.00%

Tabla #51. Calificación de la dirección de la organización del jefe. (Autor de tesis, 2016)



Gráfica #62. Calificación de la dirección de la organización del jefe. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

La gran mayoría de los trabajadores encuestados con un 66.67% consideran que la dirección de la organización de su jefe es excelente. El 20.37% no está de acuerdo con esta afirmación, mientras que la minoría no posee un porcentaje considerable.

47.-Su jefe inmediato fomenta el correcto cumplimiento de las labores en el campo de trabajo

Grado de cumplimiento promovido por el jefe hacia los trabajadores

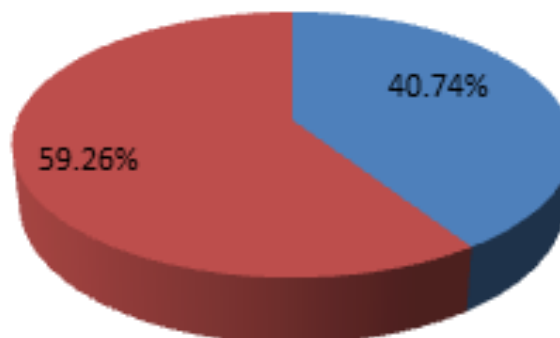
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
SI	22	22	40.74%
NO	32	54	59.26%
	54		100.00%

Tabla #52. Grado de cumplimiento promovido por el jefe hacia los trabajadores. (Autor de tesis, 2016)

Grado de cumplimiento promovido por el jefe hacia los trabajadores

■ SI ■ NO



Gráfica #63. Grado de cumplimiento promovido por el jefe hacia los trabajadores. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

El 40.74% de los trabajadores está de acuerdo con la manera en que su jefe fomenta el cumplimiento de las labores en el campo de trabajo, mientras que el 59.26% no comparte ésta afirmación. Esto es un aspecto preocupante debido a que un poco más de la mitad de los encuestados posee una percepción contraria a lo óptimo en lo consultado.

48.- Su jefe inmediato fomenta el correcto trabajo en equipo en el campo de trabajo

Grado de fomentar el trabajo en equipo correcto por parte del jefe

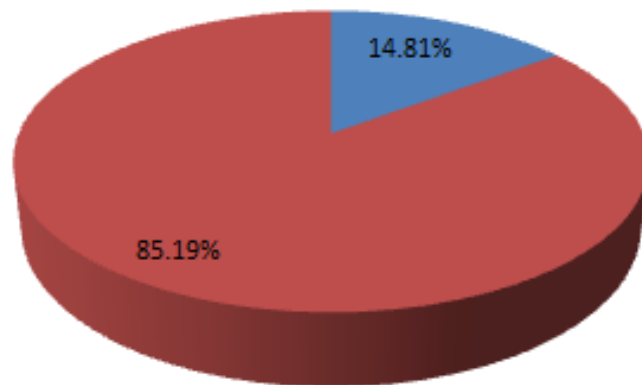
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
SI	8	8	14.81%
NO	46	54	85.19%
	54		100.00%

Tabla #53. Grado de fomentar el trabajo en equipo correcto por parte de jefe. (Autor de tesis, 2016)

Grado de fomentar el trabajo en equipo correcto por parte del jefe

■ SI ■ NO



Gráfica #64. Grado de fomentar el trabajo en equipo correcto por parte de jefe. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

La mayoría de los trabajadores encuestados, representados por el 85.19% no está de acuerdo con la manera de fomentar el trabajo en equipo de parte de su jefe. Tan solo el 14.81% indica lo contrario. Es decir, que la respuesta es contundente con respecto a lo consultado.

49.-Mencione un resultado favorable presentado en los últimos 3 meses de trabajo en la empresa

Resultados favorables en los tres últimos meses de trabajo

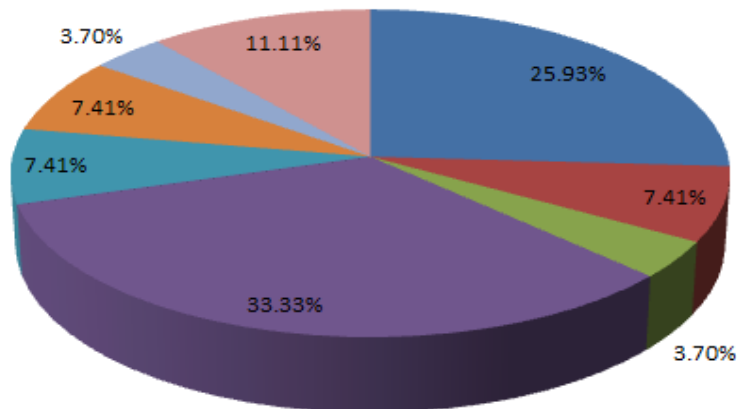
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
Aumento de ingresos de la empresa	14	14	25.93%
Estabilidad económica de la empresa	4	18	7.41%
Mejores relaciones con los proveedores	2	20	3.70%
Mayor clientela	18	38	33.33%
Mejora en los procesos	4	42	7.41%
Implementación de nuevas tecnologías	4	46	7.41%
Reconocimiento a nivel de instituciones especiales	2	48	3.70%
Expansión en la oferta de productos y servicios	6	54	11.11%
	54		100.00%

Tabla #54. Resultados favorables en los tres últimos meses de trabajo. (Autor de tesis, 2016)

Resultados favorables en los tres últimos meses de trabajo

- Aumento de ingresos de la empresa
- Estabilidad económica de la empresa
- Mejores relaciones con los proveedores
- Mayor clientela
- Mejora en los procesos
- Implementación de nuevas tecnologías
- Reconocimiento a nivel de instituciones especiales
- Expansión en la oferta de productos y servicios



Gráfica #65. Resultados favorables en los tres últimos meses de trabajo. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

La mayoría de los trabajadores encuestados con un 25.93% vieron en los últimos tres años que los ingresos de la empresa aumentaron, el 33.33% menciona que la empresa tiene clientela, el 11.11% indican que la empresa tuvo una mayor expansión la oferta de productos y servicios. Las demás alternativas generadas por los encuestados tienen valores porcentuales bajos, sin un mayor peso porcentual.

50.- ¿Qué opina acerca de la siguiente afirmación? Si la empresa obtiene resultados no favorables, la empresa va mal y despide al personal

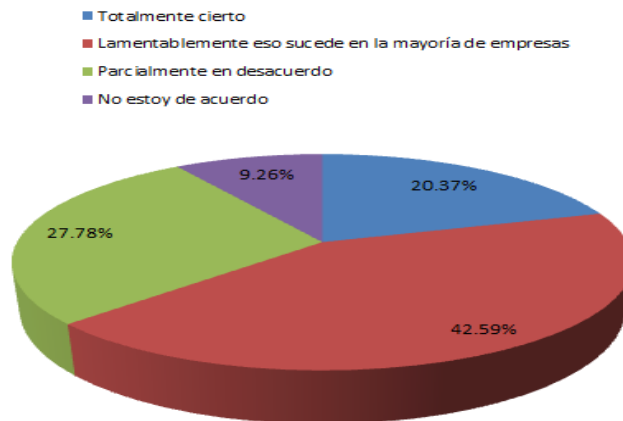
Opinión relacionada a resultados desfavorables y despido del personal

Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
Totalmente cierto	11	11	20.37%
Lamentablemente eso sucede en la mayoría de empresas	23	34	42.59%
Parcialmente en desacuerdo	15	49	27.78%
No estoy de acuerdo	5	54	9.26%
	54		100.00%

Tabla #55. Opinión relacionada a resultados desfavorables y despido del personal. (Autor de tesis, 2016)

Opinión relacionada a resultados desfavorables y despido del personal



Gráfica #66. Opinión relacionada a resultados desfavorables y despido del personal. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

El 42.59% de los encuestados indican que lamentablemente, eso sucede en la mayoría de las empresas, el 27.78% está parcialmente de acuerdo con la afirmación, mientras que el 20.37% está totalmente de acuerdo. Los trabajadores están consientes de que es una realidad que se aplica para defender a la institución y que afecta a los colaboradores.

51.- ¿De qué manera influyen los resultados positivos en la empresa de tu trabajo?

Formas que influyen los resultados positivos en el ambiente laboral

Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
Se mantiene la plantilla de trabajadores	37	37	68.52%
Se generan incentivos	1	38	1.85%
Se invierte en el mejoramiento de equipos de trabajo	3	41	5.56%
Pueden aumentar los sueldos	2	43	3.70%
La empresa se expande y puede generar más plazas de trabajo	3	46	5.56%
Se aumenta el trabajo a cada trabajador	8	54	14.81%
	54		100.00%

Tabla #56. Formas que influyen los resultados positivos en el ambiente laboral. (Autor de tesis, 2016)

Formas que influyen los resultados positivos en el ambiente laboral



Gráfica #67. Formas que influyen los resultados positivos en el ambiente laboral. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

La mayoría de trabajadores encuestados, con un 68.52% indican que con resultados positivos en el ambiente laboral, se mantiene la plantilla de trabajadores, el 14.81% menciona que esto genera que se aumente el trabajo a cada trabajador. Las siguientes alternativas propuestas por los encuestados no tienen mayor peso porcentual.

52.- ¿Considera que los últimos resultados de la empresa son favorables para el desarrollo de la organización?

Nivel de aceptación de los últimos resultados de la empresa

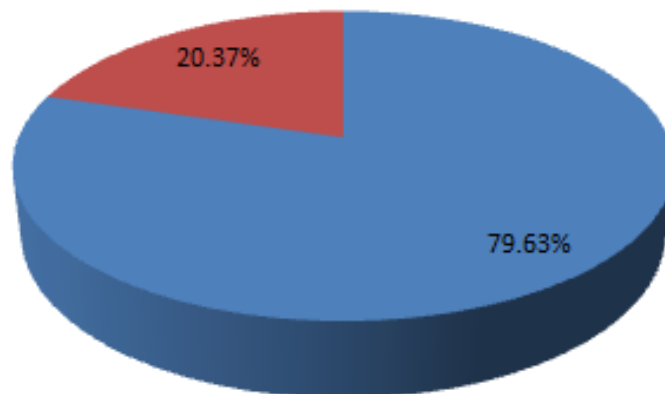
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
SI	43	43	79.63%
NO	11	54	20.37%
	54		100.00%

Tabla #57. Nivel de aceptación de los últimos resultados de la empresa. (Autor de tesis, 2016)

Nivel de aceptación de los últimos resultados de la empresa

■ SI ■ NO



Gráfica #68. Nivel de aceptación de los últimos resultados de la empresa. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

Más de las tres cuartas partes de los encuestados consideran que los últimos tres años fueron favorables para la empresa, mientras que el 20.37% no comparte esta afirmación. Por lo tanto la mayoría posee una buena percepción de como la organización se ha venido manejando.

53.- Los resultados de la empresa, por lo general no ayudan a desarrollar la empresa

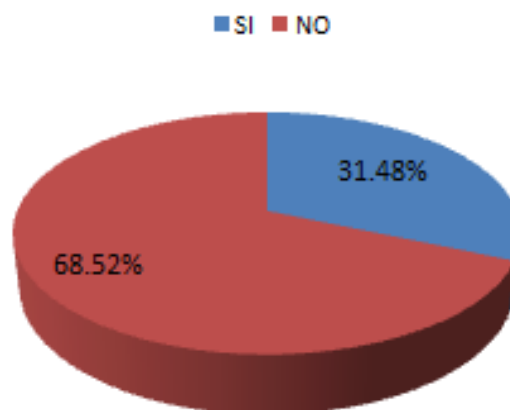
Relación favorable de los resultados favorables y el desarrollo de la empresa

Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
SI	17	17	31.48%
NO	37	54	68.52%
	54		100.00%

Tabla #58. Relación favorable de los resultados favorables y el desarrollo de la empresa. (Autor de tesis, 2016)

Relación favorable de los resultados favorables y el desarrollo de la empresa



Gráfica #69. Relación favorable de los resultados favorables y el desarrollo de la empresa. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

El 31.48% de los trabajadores encuestados piensan que los resultados de la empresa no ayudan a desarrollar la empresa, por lo contrario el 68.52% está en desacuerdo con ésta afirmación. Es decir que la mayoría de los encuestas si consideran que los resultados obtenidos en los últimos años, ayuda al desarrollo de la empresa.

54.- Consideras que los resultados de la empresa son un factor importante de la empresa.

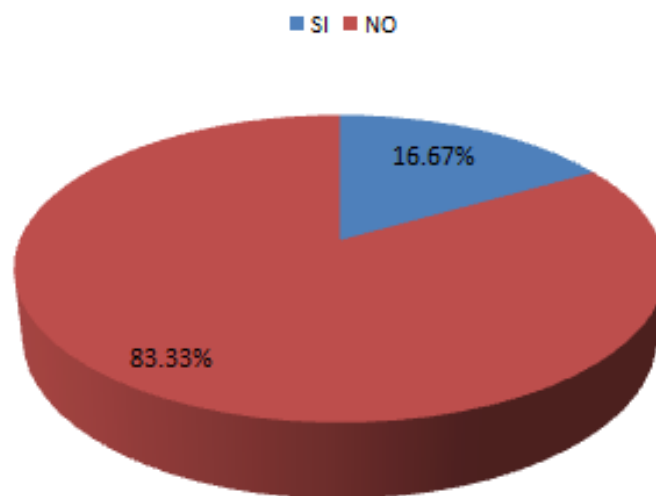
Nivel de aceptación de los resultados de la empresa como un factor importante de la empresa

Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
SI	9	9	16.67%
NO	45	54	83.33%
	54		100.00%

Tabla #59. Nivel de aceptación de los resultados de la empresa como un factor importante de la empresa. (Autor de tesis, 2016)

Nivel de aceptación de los resultados de la empresa como un factor importante de la empresa



Gráfica #70. Nivel de aceptación de los resultados de la empresa como un factor importante de la empresa. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

El 16.67 de los encuestados mencionan que los resultados son un factor importante para la empresa, no así el 83.33% ya que opinan lo contrario. La mayoría de los encuestados no le da mayor realce a los resultados como factor importante para la empresa.

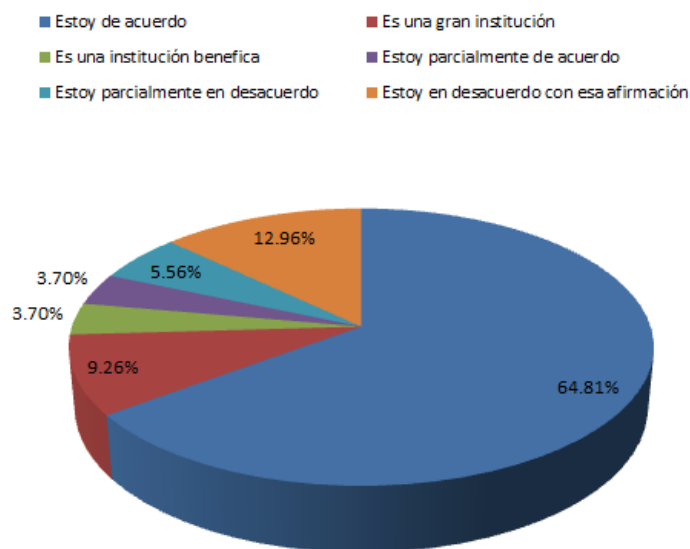
55.- Qué opina acerca de que: SERLI es una organización que presta servicios a la comunidad para rehabilitar a las personas con discapacidad, que busca alcanzar una mayor calidad de vida a través de la integración, capacitación y concienciación desarrollando sus propias habilidades y destrezas

Opinión acerca de la misión de la empresa
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
Estoy de acuerdo	35	35	64.81%
Es una gran institución	5	40	9.26%
Es una institución benéfica	2	42	3.70%
Estoy parcialmente de acuerdo	2	44	3.70%
Estoy parcialmente en desacuerdo	3	47	5.56%
Estoy en desacuerdo	7	54	12.96%
	54		100.00%

Tabla #60. Opinión acerca de la misión de la empresa. (Autor de tesis, 2016)

Opinión acerca de la misión de la empresa



Gráfica #71. Opinión acerca de la misión de la empresa. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

La gran mayoría de los trabajadores encuestados con un 64.81% indican que están de acuerdo con la misión de la empresa, no así el 12.96% ya que indican que están en desacuerdo. El resto de alternativas mencionadas por los trabajadores no poseen mayor peso porcentual.

56.- ¿Qué opina acerca de que SERLI es una organización no gubernamental para la discapacidad sin fines de lucro, que trabaja para y con las personas con discapacidad?

Opinión acerca de la visión de la empresa

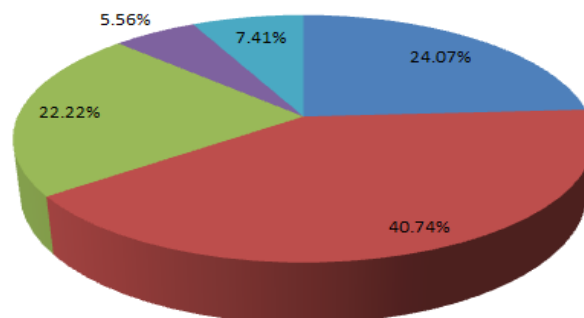
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
Estoy de acuerdo	13	13	24.07%
No sabía que no era gubernamental	22	35	40.74%
Estoy parcialmente de acuerdo	12	47	22.22%
Estoy parcialmente en desacuerdo	3	50	5.56%
Estoy en desacuerdo	4	54	7.41%
	54		100.00%

Tabla #61. Opinión acerca de la visión de la empresa. (Autor de tesis, 2016)

Opinión acerca de la visión de la empresa

- Estoy de acuerdo
- No sabía que no era gubernamental
- Estoy parcialmente de acuerdo
- Estoy parcialmente en desacuerdo
- Estoy en desacuerdo



Gráfica #72. Opinión acerca de la visión de la empresa. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

El 40.74% de los trabajadores no sabían que SERLI era una empresa no gubernamental, el 24.07% indican que están de acuerdo con la visión de la empresa, el 22.22% mencionan que están parcialmente de acuerdo, mientras que el resto de respuestas generadas por los trabajadores no tienen mayor peso porcentual.

57.- A breves rasgos indique hacia donde apunta la visión de SERLI.

Nivel de conocimiento de la dirección de la visión de la empresa

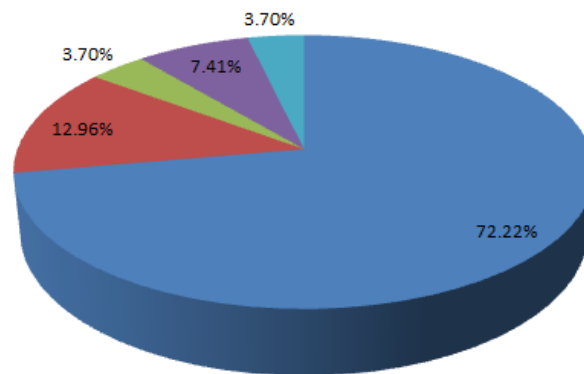
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
Mejorar el nivel de vida de las personas especiales	39	39	72.22%
Ayudar a la comunidad	7	46	12.96%
Esta bien planteada	2	48	3.70%
Es una buena empresa	4	52	7.41%
Esta mal planteada	2	54	3.70%
	54		100.00%

Tabla #62. Nivel de conocimiento de la dirección de la visión de la empresa. (Autor de tesis, 2016)

Nivel de conocimiento de la dirección de la visión de la empresa

- Mejorar el nivel de vida de las personas especiales
- Ayudar a la comunidad
- Esta bien planteada
- Es una buena empresa
- Esta mal planteada



Gráfica #73. Nivel de conocimiento de la dirección de la visión de la empresa. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

El 72.22% de los trabajadores mencionan que SERLI busca mejorar el nivel de vida de las personas especiales, un 12.96% indica que la empresa busca ayudar a la comunidad. Las demás respuestas no poseen peso porcentual.

58.- ¿Conoce usted la Misión y Visión de la empresa donde labora?

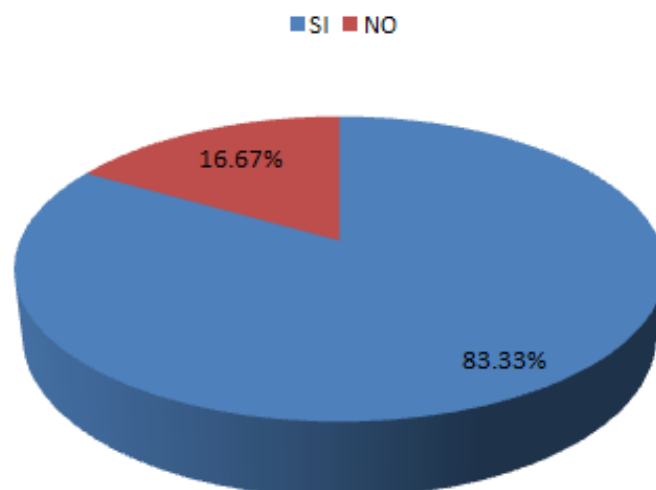
Nivel de conocimiento de los trabajadores con respecto a la misión y visión de la empresa

Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
SI	45	45	83.33%
NO	9	54	16.67%
	54		100.00%

Tabla #63. Nivel de conocimiento de los trabajadores con respecto a la misión y visión de la empresa. (Autor de tesis, 2016)

Nivel de conocimiento de los trabajadores con respecto a la misión y visión de la empresa



Gráfica #74. Nivel de conocimiento de los trabajadores con respecto a la misión y visión de la empresa. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

El 83.33% de los trabajadores encuestados manifiestan que tienen conocimientos de la Misión y Visión de la empresa, mientras que el 16.67% no posee mayor conocimiento de la misión y visión que se ha planteado la organización.

59.- ¿Está de acuerdo con lo que expresa la misión institucional de la empresa en donde usted trabaja?

Nivel de aceptación de la misión de la empresa

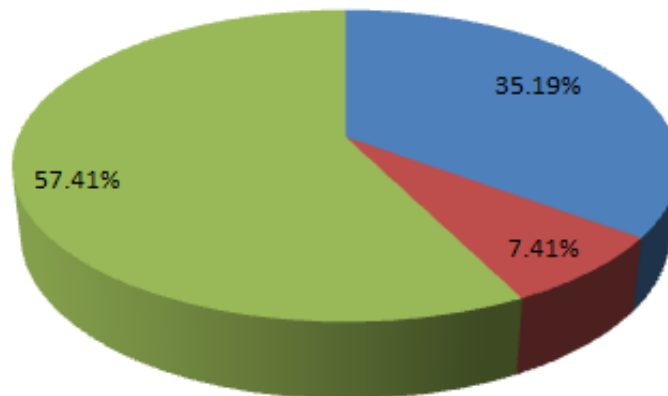
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	19	19	35.19%
Parcialmente de acuerdo	4	23	7.41%
Nada de acuerdo	31	54	57.41%
	54		100.00%

Tabla #64. Nivel de aceptación de la misión de la empresa. (Autor de tesis, 2016)

Nivel de aceptación de la misión de la empresa

■ Totalmente de acuerdo ■ Parcialmente de acuerdo ■ Nada de acuerdo



Gráfica #75. Nivel de aceptación de la misión de la empresa. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

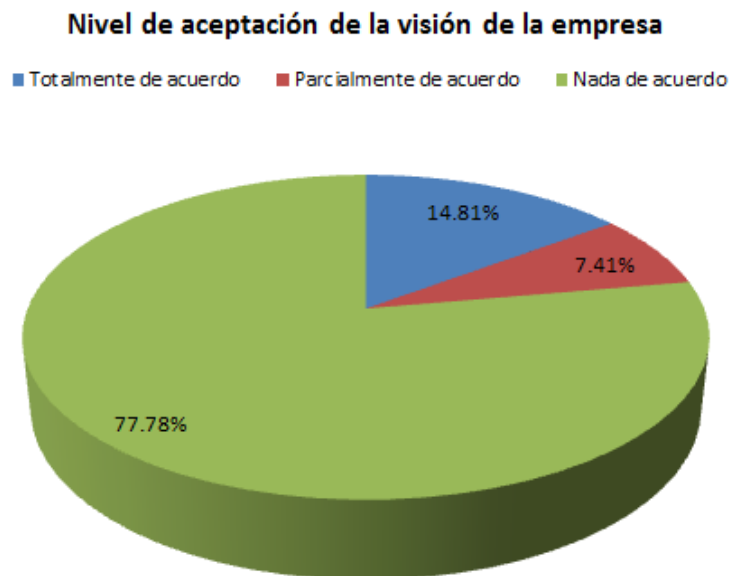
El 35.19% de los trabajadores están totalmente de acuerdo con la misión institucional de la empresa, mientras que una gran parte representada por el 57.41% no está nada de acuerdo.

60.- ¿Está de acuerdo con lo que expresa la visión institucional de la empresa en donde usted trabaja?

Nivel de aceptación de la visión de la empresa
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	8	8	14.81%
Parcialmente de acuerdo	4	12	7.41%
Nada de acuerdo	42	54	77.78%
	54		100.00%

Tabla #65. Nivel de aceptación de la visión de la empresa. (Autor de tesis, 2016)



Gráfica #76. Nivel de aceptación de la visión de la empresa. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

El 14.81% de los trabajadores están totalmente de acuerdo con la visión institucional de la empresa, mientras que una gran parte representada por el 77.78% no está nada de acuerdo.

61.- ¿Qué opina acerca de la siguiente afirmación? "Todo trabajador debe cumplir con sus obligaciones laborales en el tiempo determinado"

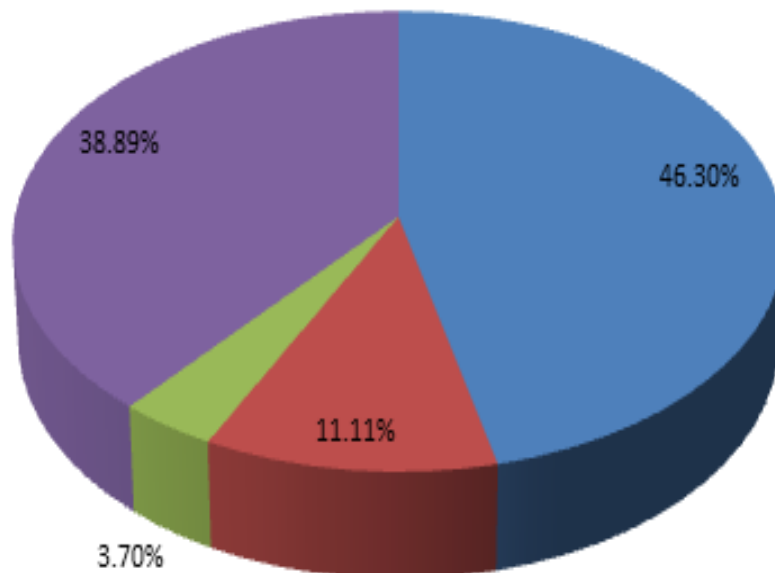
Opinión acerca del cumplimiento de las obligaciones a tiempo
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
Completamente de acuerdo	25	25	46.30%
Si hay tiempo extra de trabajo, se cumpla con el pago de horas extras	6	31	11.11%
Cuando hay urgencias, debe haber flexibilidad en los plazos de entrega	2	33	3.70%
Si el trabajo es extenso y el tiempo corto, no es justa la situación	21	54	38.89%
	54		100.00%

Tabla #66. Opinión del cumplimiento de las obligaciones a tiempo. (Autor de tesis, 2016)

Opinión acerca del cumplimiento de las obligaciones a tiempo

- Completamente de acuerdo
- Si hay tiempo extra de trabajo, se cumpla con el pago de horas extras
- Cuando hay urgencias, debe haber flexibilidad en los plazos de entrega
- Si el trabajo es extenso y el tiempo corto, no es justa la situación



Gráfica #77. Opinión del cumplimiento de las obligaciones a tiempo. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

El 46.30% de los trabajadores encuestados están completamente de acuerdo con realizar sus labores dentro de su horario laboral, mientras que el 38.89% opina que si el trabajo es extenso y el tiempo corto, no es justa la situación. Las demás opiniones no poseen mayor peso porcentual.

62.- Mencione el valor institucional más importante de la empresa, a su criterio.

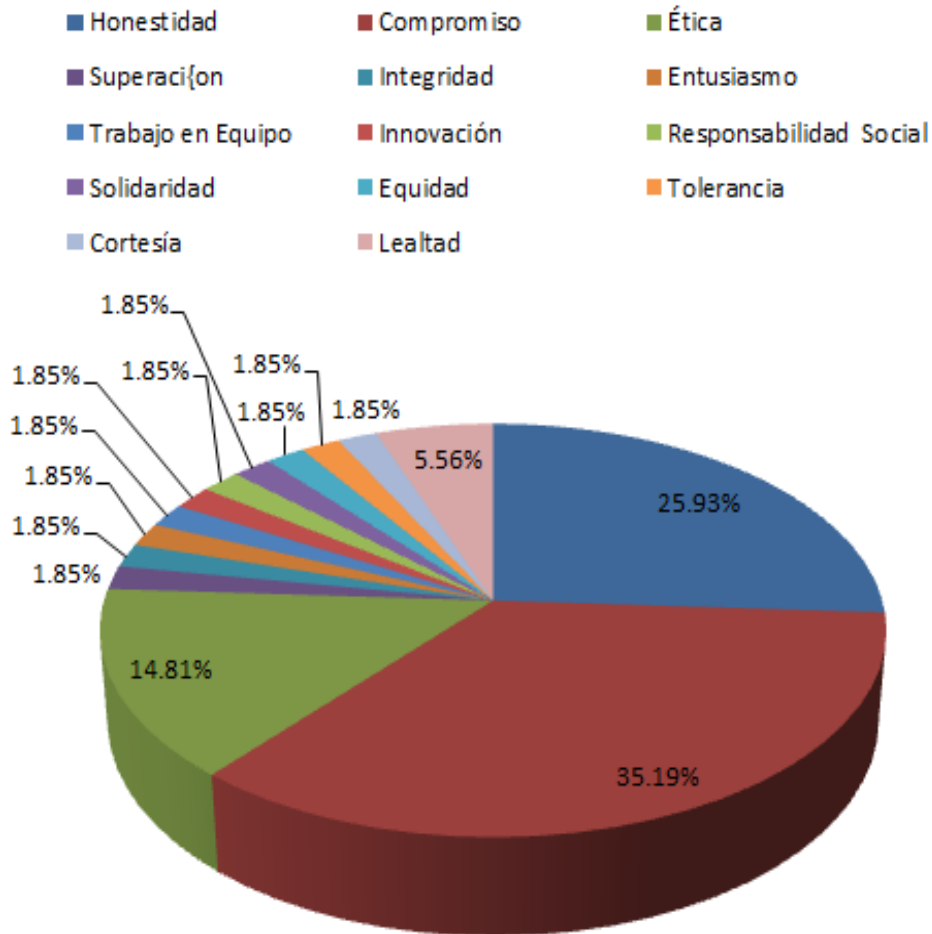
Valores más importantes en el ambiente laboral

Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
Honestidad	14	14	25.93%
Compromiso	19	33	35.19%
Ética	8	41	14.81%
Superación	1	42	1.85%
Integridad	1	43	1.85%
Entusiasmo	1	44	1.85%
Trabajo en Equipo	1	45	1.85%
Innovación	1	46	1.85%
Responsabilidad Social	1	47	1.85%
Solidaridad	1	48	1.85%
Equidad	1	49	1.85%
Tolerancia	1	50	1.85%
Cortesía	1	51	1.85%
Lealtad	3	54	5.56%
	54		100.00%

Tabla #67. Valores más importantes en el ambiente laboral. (Autor de tesis, 2016)

Valores más importantes en el ambiente laboral



Gráfica #78. Valores más importantes en el ambiente laboral. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

El 35.19% de los trabajadores mencionan el compromiso como el valor institucional más importante, el 25.93% prefiere la honestidad, el 14.81% la ética, el resto de alternativas propuestas por los trabajadores no poseen mayor peso porcentual.

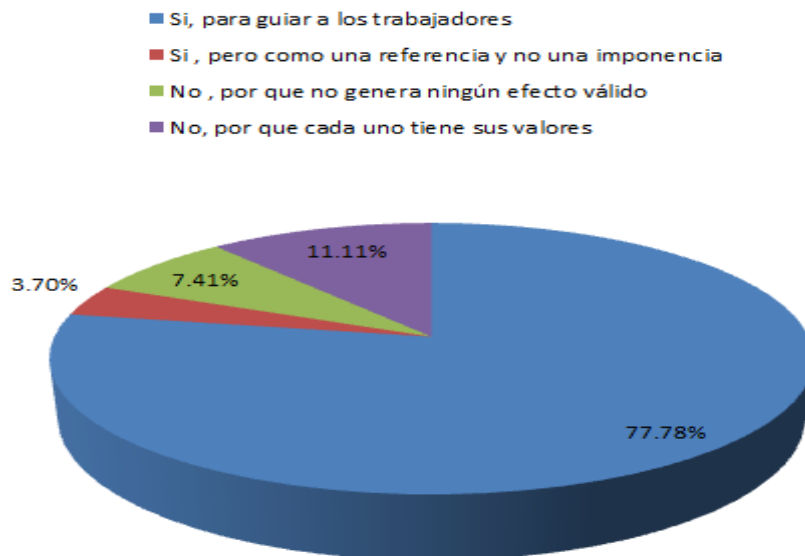
63.- A su criterio, explique si es necesario que la empresa posea valores institucionales.

Importancia de los valores institucionales de la empresa
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
Si, para guiar a los trabajadores	42	42	77.78%
Si , pero como una referencia y no una imponencia	2	44	3.70%
No , por que no genera ningún efecto válido	4	48	7.41%
No, por que cada uno tiene sus valores	6	54	11.11%
	54		100.00%

Tabla #68. Importancia de los valores institucionales de la empresa. (Autor de tesis, 2016)

Importancia de los valores institucionales de la empresa



Gráfica #79. Importancia de los valores institucionales de la empresa. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

La mayoría de los trabajadores encuestados con un 77.78% mencionan que sí son necesarios los valores institucionales para así guiar a los trabajadores, el 11.11% indican que cada trabajador tienen sus valores, el resto de alternativas no tienen mayor peso porcentual.

64.- ¿Conoce usted los valores institucionales de la empresa?

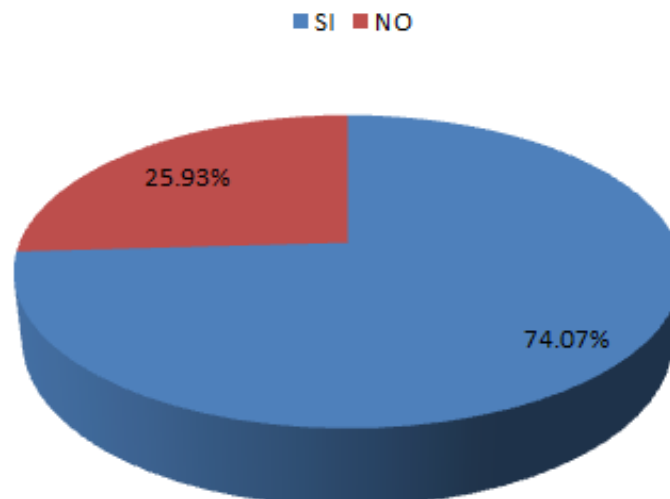
Nivel de conocimiento de los valores institucionales de la empresa

Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
SI	40	40	74.07%
NO	14	54	25.93%
	54		100.00%

Tabla #69. Nivel de conocimiento de los valores institucionales de la empresa. (Autor de tesis, 2016)

Nivel de conocimiento de los valores institucionales de la empresa



Gráfica #80. Nivel de conocimiento de los valores institucionales de la empresa. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

La mayoría de los encuestados con un 74.07% afirman conocer los valores institucionales de la empresa, tan solo el 25.93% indican no conocer los valores institucionales de la organización. Es decir que un poco más de la cuarta parte de los encuestados desconoce cuáles son los valores institucionales.

65.- Considera usted que los valores institucionales son necesarios en la empresa

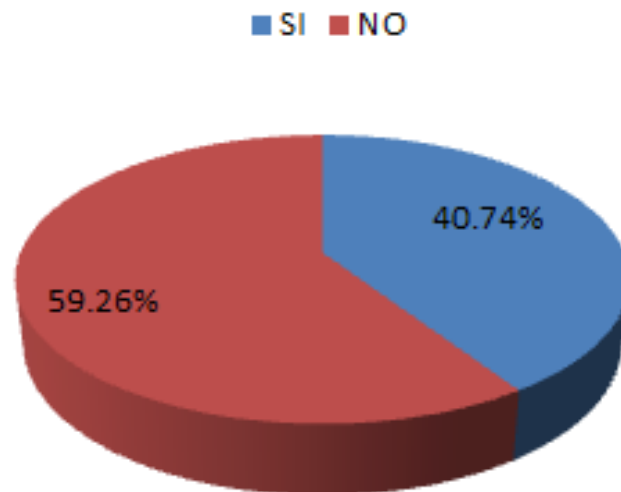
Nivel de aceptación de los valores institucionales

Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
SI	22	22	40.74%
NO	32	54	59.26%
	54		100.00%

Tabla #70. Nivel de aceptación de los valores institucionales. (Autor de tesis, 2016)

Nivel de aceptación de los valores institucionales



Gráfica 81. Nivel de aceptación de los valores institucionales (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

El 40.74% de los encuestados consideran que si son necesarios los valores institucionales en la organización, mientras que la mayoría, representada por el 59.26% consideran que los valores institucionales no son necesarios para la organización.

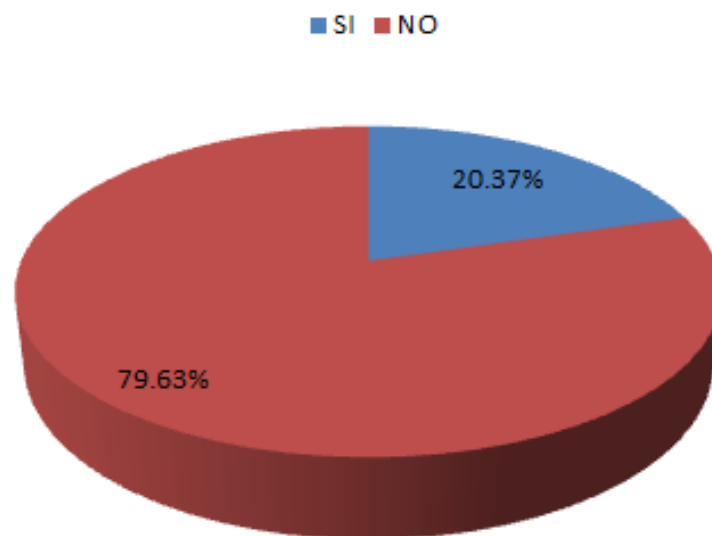
66.- Considera usted que los valores impartidos en la institución en la que usted labora, se tratan de cumplir por todos los miembros de la empresa.

Nivel de cumplimiento de los valores institucionales
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
SI	11	11	20.37%
NO	43	54	79.63%
	54		100.00%

Tabla #71. Nivel de cumplimiento de los valores institucionales. (Autor de tesis, 2016)

Nivel de cumplimiento de los valores institucionales



Gráfica #82. Nivel de cumplimiento de los valores institucionales. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

La mayoría de los trabajadores representados por el 79.63% mencionan que no se cumplen con los valores institucionales dentro de la empresa, mientras que un 20.37% si los cumplen.

67.- En tu lugar de trabajo, ¿qué pasaría si usted no cumple con un trabajo específico en un tiempo determinado?

Sucesos al no cumplirse con un trabajo en el tiempo exigido

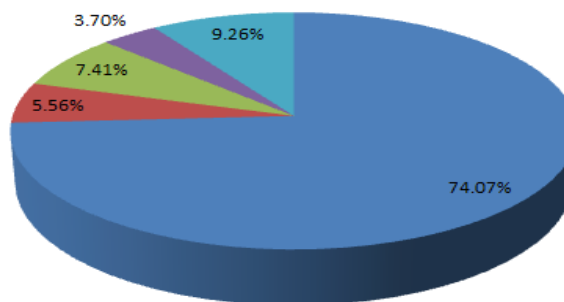
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
Me llaman la atención verbalmente	40	40	74.07%
Me entregan un memorandum	3	43	5.56%
Me multan	4	47	7.41%
Me dan más tiempo para terminar el trabajo	2	49	3.70%
Debo terminar el trabajo en casa	5	54	9.26%
	54		100.00%

Tabla #72. Sucesos al no cumplirse con un trabajo en el tiempo exigido. (Autor de tesis, 2016)

Sucesos al no cumplirse con un trabajo en el tiempo exigido

- Me llaman la atención verbalmente
- Me entregan un memorandum
- Me multan
- Me dan más tiempo para terminar el trabajo
- Debo terminar el trabajo en casa



Gráfica #83. Sucesos al no cumplirse con un trabajo en el tiempo exigido. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

La mayoría de los trabajadores encuestados con un 74.07% indican que se les llama la atención cuando no cumplen con sus labores en un tiempo determinado, las demás opciones mencionadas por los trabajadores no representan peso porcentual.

68.- ¿Qué opina acerca de la siguiente afirmación? Optimizar recursos y cumplir con los objetivos determinados es un factor importante de la empresa

Opinión acerca de optimización de recursos y cumplimiento de objetivos

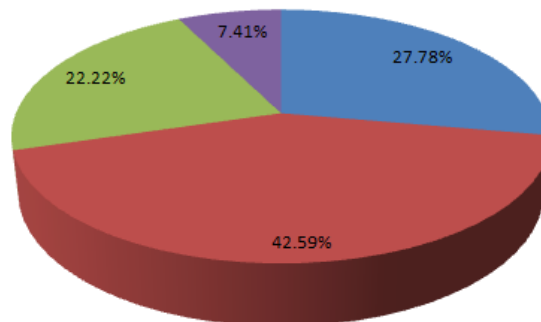
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
Factor de éxito para la empresa	15	15	27.78%
Aspecto importante en el desarrollo de la empresa	23	38	42.59%
Estoy de acuerdo siempre que todos colaboren	12	50	22.22%
No estoy de acuerdo	4	54	7.41%
	54		100.00%

Tabla #73. Opinión acerca de optimización de recursos y cumplimiento de objetivos. (Autor de tesis, 2016)

Opinión acerca de optimización de recursos y cumplimiento de objetivos

- Factor de éxito para la empresa
- Aspecto importante en el desarrollo de la empresa
- Estoy de acuerdo siempre que todos colaboren
- No estoy de acuerdo



Gráfica #84. Opinión acerca de optimización de recursos y cumplimiento de objetivos. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

El 27.78% indican que es un factor de éxito para la empresa, el 42.59% menciona que es un aspecto importante en el desarrollo de la empresa, el 22.22% coinciden con que están de acuerdo siempre que todos colaboren.

69.-Describa las consecuencias en la que usted no cumple con un trabajo específico en un tiempo determinado

Consecuencias por no cumplir con trabajos a tiempo

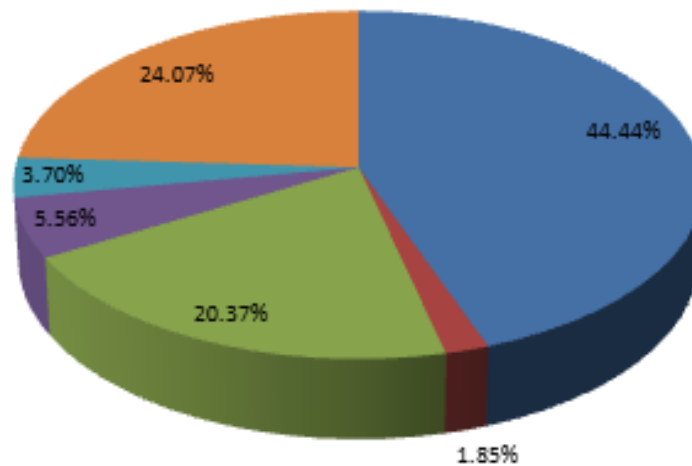
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
Retraso mi trabajo	24	24	44.44%
Si no cumplo con mi trabajo dentro del tiempo determinado no puedo avanzar con el resto de mis actividades	1	25	1.85%
Retraso el trabajo del resto del personal	11	36	20.37%
Recibo un memo por falta de cumplimiento	3	39	5.56%
Me pueden sancionar por no terminar mi trabajo en el tiempo establecido	2	41	3.70%
Recibo un llamado de atención por parte del jefe	13	54	24.07%
	54		100.00%

Tabla #74. Consecuencias de no cumplir con trabajos a tiempo. (Autor de tesis, 2016)

Consecuencias por no cumplir con trabajos a tiempo

- Retraso mi trabajo
- Si no cumplo con mi trabajo dentro del tiempo determinado no puedo avanzar con el resto de mis actividades
- Retraso el trabajo del resto del personal
- Recibo un memo por falta de cumplimiento
- Me pueden sancionar por no terminar mi trabajo en el tiempo establecido
- Recibo un llamado de atención por parte del jefe



Gráfica #85. Consecuencias de no cumplir con trabajos a tiempo. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

El 44.44% de los encuestados indicaron que se retrasaría su trabajo, el 20.37% menciona que retrasa su trabajo y del resto del personal, el 24.07% recibe un llamado de atención por parte de su jefe, el resto de opiniones de los trabajadores no posee mayor peso porcentual.

70.- ¿Cómo calificaría el nivel de cumplimiento de los trabajos de la empresa?

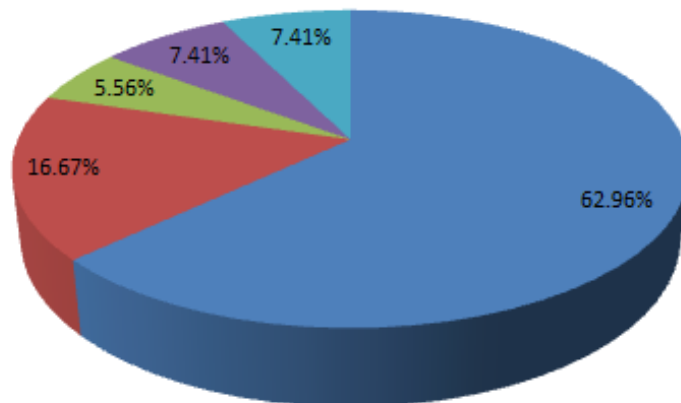
Nivel de cumplimiento de los trabajos de la empresa
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
Excelente	34	34	62.96%
Muy bueno	9	43	16.67%
Bueno	3	46	5.56%
Regular	4	50	7.41%
Malo	4	54	7.41%
	54		100.00%

Tabla #75. Nivel de cumplimiento de los trabajos de la empresa. (Autor de tesis, 2016)

Nivel de cumplimiento de los trabajos de la empresa

■ Excelente ■ Muy bueno ■ Bueno ■ Regular ■ Malo



Gráfica #86. Nivel de cumplimiento de los trabajos de la empresa. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

El 62.96% de los trabajadores califican como excelente el cumplimiento de los trabajos dentro de la empresa, el 16.67% lo califican como muy bueno, las demás opciones no poseen mayor peso porcentual.

71.- ¿Considera Ud. que la labor que realiza en su cargo de trabajo, es eficiente y eficaz?

Consideración de eficiencia y eficacia en el cargo de trabajo

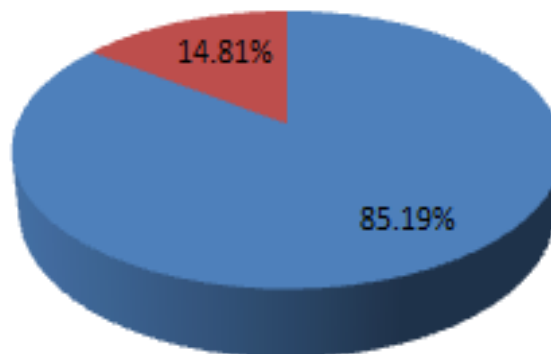
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
SI	46	46	85.19%
NO	8	54	14.81%
	54		100.00%

Tabla #76. Consideración de eficiencia y eficacia en el cargo de trabajo. (Autor de tesis, 2016)

Consideración de eficiencia y eficacia en el cargo de trabajo

■ SI ■ NO



Gráfica #87. Consideración de eficiencia y eficacia en el cargo de trabajo. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

La mayoría de trabajadores con un 85.19% consideran que realizan su trabajo con eficiencia y eficacia, mientras que el 14.81% menciona lo contrario. Por lo tanto, la mayoría de los trabajadores si consideran que en el ambiente laboral si hay eficiencia y eficacia.

72.- ¿Considera que más del 70% de los trabajadores de su empresa tratan de ser efectivos en las actividades que se le encomiendan?

Nivel de efectividad en las actividades encomendadas

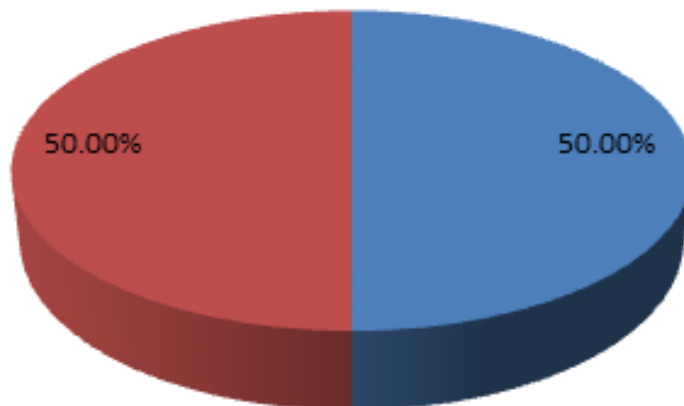
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
SI	27	27	50.00%
NO	27	54	50.00%
	54		100.00%

Tabla #77. Nivel de efectividad en las actividades encomendadas. (Autor de tesis, 2016)

Nivel de efectividad en las actividades encomendadas

■ SI ■ NO



Gráfica #88. Nivel de efectividad en las actividades encomendadas. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

Ésta opinión está parcialmente dividida ya que el 50% de los encuestados consideran que tienen efectividad en sus labores encomendadas, y el 50% restante no lo considera así.

73.- Mencione una situación en donde usted considere que su jefe debe ser flexible.

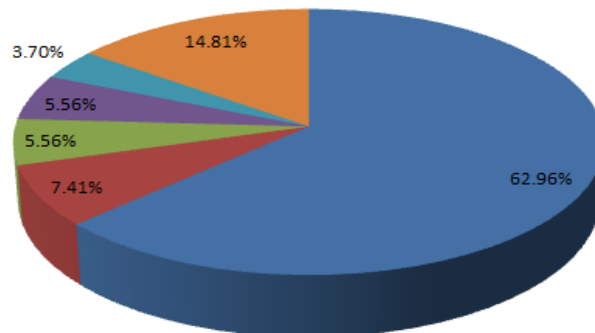
Situaciones en donde los jefes deben ser flexibles
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
En problemas familiares de trabajadores	34	34	62.96%
En despidos a trabajadores	4	38	7.41%
Permisos médicos	3	41	5.56%
Atrasos justificados	3	44	5.56%
En casos de emergencias	2	46	3.70%
Faltas por problemas personales	8	54	14.81%
	54		100.00%

Tabla #78. Situaciones en donde los jefes deben ser flexibles. (Autor de tesis, 2016)

Situaciones en donde los jefes deben ser flexibles

- En problemas familiares de trabajadores
- En despidos a trabajadores
- Permisos médicos
- Atrasos justificados
- En casos de emergencias
- Faltas por problemas personales



Gráfica #89. Situaciones en donde los jefes deben ser flexibles. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

La gran mayoría de los trabajadores con un 62.96% menciona que los jefes deben ser flexibles en los problemas familiares que se les presenten, un 14.81% indican que en las faltas por problemas familiares, el resto de alternativas planteadas por los trabajadores no poseen mayor peso porcentual.

74.- ¿Qué opinión le merece la siguiente afirmación? El padre de un trabajador fallece y el jefe le descuenta económicamente el día de inasistencia

Opinión del trabajador con respecto a descuentos económicos en problemas personales del trabajador

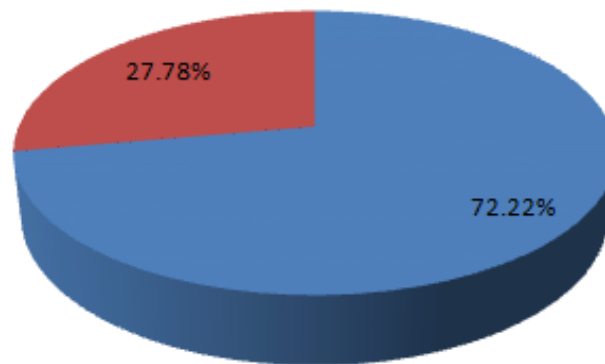
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
Injusto	39	39	72.22%
El jefe es muy estricto y justo	15	54	27.78%
	54		100.00%

Tabla #79. Opinión del trabajador con respecto a descuentos económicos en problemas personales del trabajador. (Autor de tesis, 2016)

Opinión del trabajador con respecto a descuentos económicos en problemas personales del trabajador

■ Injusto ■ El jefe es muy estricto y justo



Gráfica #90. Opinión del trabajador con respecto a descuentos económicos en problemas personales del trabajador. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

La gran parte de los encuestados, representados por el 72,22% indican que es injusta la situación consultada, mientras que una minoría representada por el 27.78% lo aceptan e indican que el jefe es muy estricto y justo.

75.- ¿Qué opina acerca de la siguiente afirmación? El trabajador reiteradamente comete faltas y el jefe no sanciona?

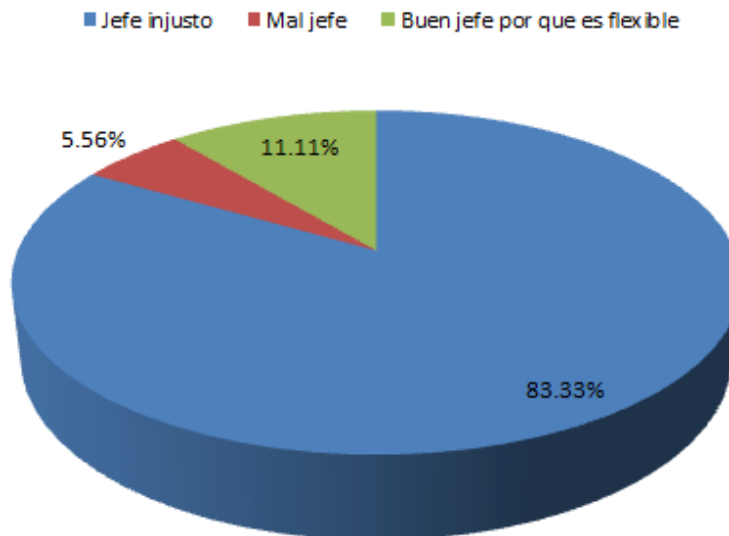
Opinión acerca de los jefes que no sancionan faltas reiteradas de los trabajadores

Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
Jefe injusto	45	45	83.33%
Mal jefe	3	48	5.56%
Buen jefe por que es flexible	6	54	11.11%
	54		100.00%

Tabla #80. Opinión de los jefes que no sancionan faltas reiteradas de los trabajadores. (Autor de tesis, 2016)

Opinión acerca de los jefes que no sancionan faltas reiteradas de los trabajadores



Gráfica #91. Opinión de los jefes que no sancionan faltas reiteradas de los trabajadores. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

La mayoría de los encuestados con un 83.33% lo toman como una situación injusta de parte del jefe, el 11.11% dice que el jefe es bueno y flexible, mientras que el 5.56% indica que es un mal jefe.

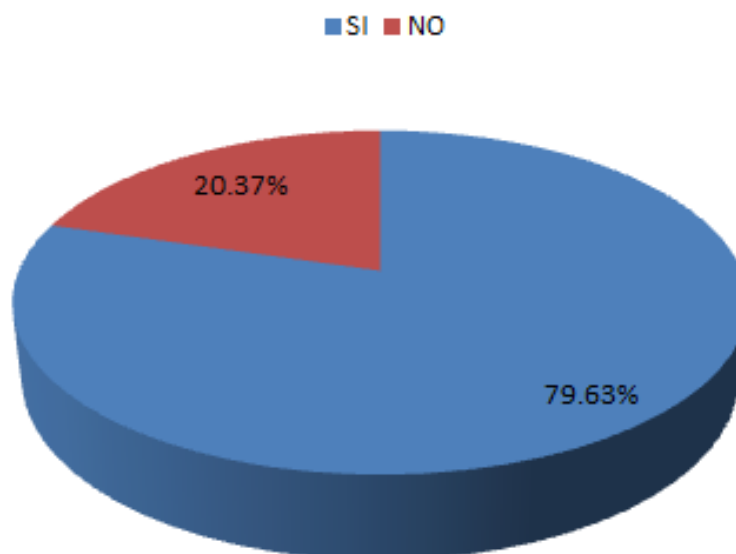
76.- ¿Considera que su jefe toma decisiones flexibles en situaciones justas?

Decisiones flexibles en situaciones justas
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
SI	43	43	79.63%
NO	11	54	20.37%
	54		100.00%

Tabla #81. Decisiones flexibles en situaciones justas. (Autor de tesis, 2016)

Decisiones flexibles en situaciones justas



Gráfica #92. Decisiones flexibles en situaciones justas. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

La gran mayoría de los encuestados con un 79.63% indica que su jefe toma decisiones flexibles en situaciones justas, el 20.37% piensa que la toma de decisiones no es flexible.

77.- ¿Considera que su jefe es muy estricto y autoritario en las órdenes establecidas?

Grado de autoridad e inflexibilidad en ordenes de los jefes

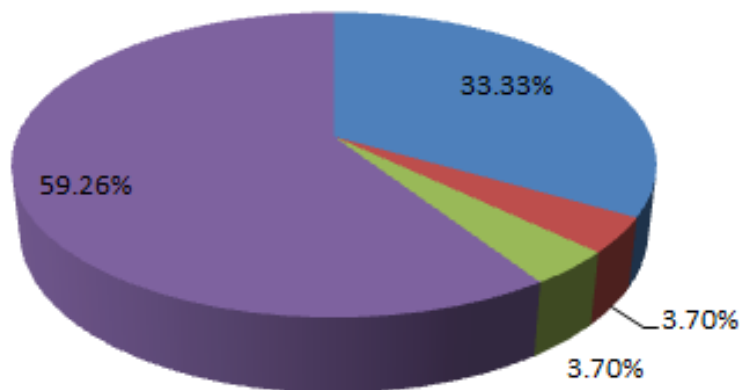
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
Siempre	18	18	33.33%
Usualmente	2	20	3.70%
Rara vez	2	22	3.70%
Nunca	32	54	59.26%
	54		100.00%

Tabla #83. Grado de autoridad e inflexibilidad en ordenes de los jefes. (Autor de tesis, 2016)

Grado de autoridad e inflexibilidad en ordenes de los jefes

■ Siempre ■ Usualmente ■ Rara vez ■ Nunca



Gráfica #94. Grado de autoridad e inflexibilidad en ordenes de los jefes. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

El 33.33% considera que su jefe siempre es muy estricto, mientras que el 59.26% afirma que nunca lo es; las demás opciones no poseen mayor peso porcentual, lo cual no propicia mayor representatividad.

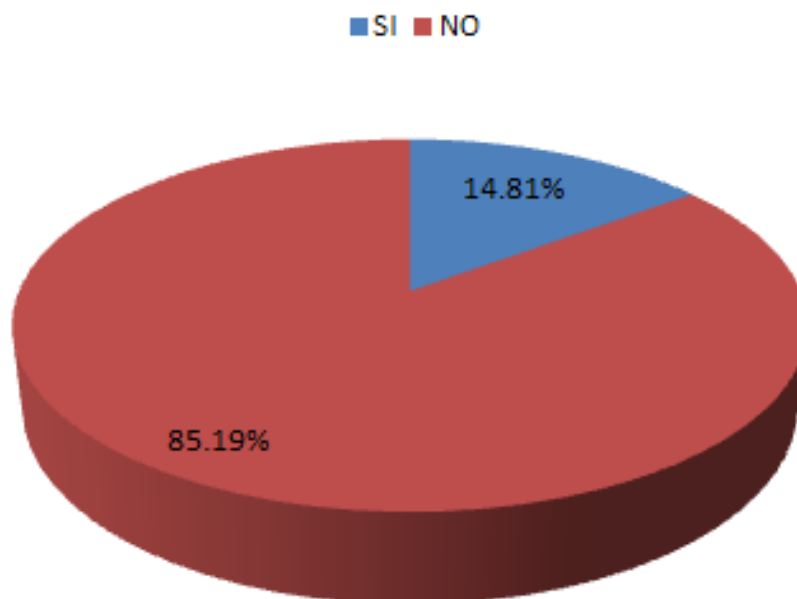
78.- ¿Considera que los jefes siempre van a ser flexibles?

Nivel de flexibilidad de los jefes
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
SI	8	8	14.81%
NO	46	54	85.19%
	54		100.00%

Tabla #84. Nivel de flexibilidad de los jefes. (Autor de tesis, 2016)

Nivel de flexibilidad de los jefes



Gráfica #95. Nivel de flexibilidad de los jefes. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

Los trabajadores, representados por el 14.81% consideran que los jefes se proyectan con una imagen en la que siempre serán flexibles, mientras que el 85.19%, consideran lo contrario. Es decir que la mayor parte de los encuestados consideran que los jefes no reflejan una imagen a futuro de autoridades flexibles.

79.- Mencione una normativa del reglamento interno de la empresa.

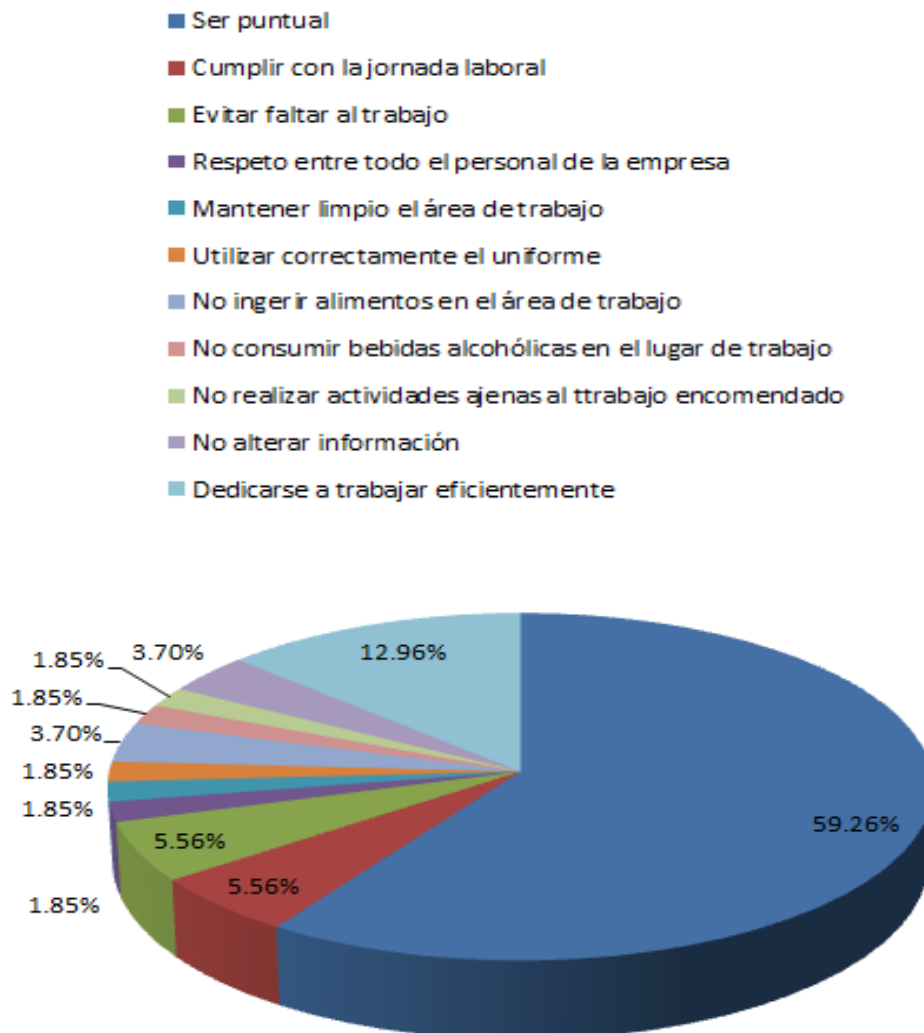
**Normativas del reglamento interno de la empresa
Tabla de distribución de frecuencias.**

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
Ser puntual	32	32	59.26%
Cumplir con la jornada laboral	3	35	5.56%
Evitar faltar al trabajo	3	38	5.56%
Respeto entre todo el personal de la empresa	1	39	1.85%
Mantener limpio el área de trabajo	1	40	1.85%
Utilizar correctamente el uniforme	1	41	1.85%
No ingerir alimentos en el área de trabajo	2	43	3.70%
No consumir bebidas alcohólicas en el lugar de trabajo	1	44	1.85%
No realizar actividades ajenas al trabajo encomendado	1	45	1.85%
No alterar información	2	47	3.70%
Dedicarse a trabajar eficientemente	7	54	12.96%
	54		100.00%

Tabla

#85. Normativas del reglamento interno. (Autor de tesis, 2016)

Normativas del reglamento interno de la empresa



Gráfica #96. Normativas del reglamento interno. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

Al momento de consultar sobre recuerdan el reglamento interno de la empresa, la gran mayoría de los trabajadores con un 59.26% mencionaron ser puntual, el 12.96% dedicarse a trabajar eficazmente, las demás respuestas propuestas por los trabajadores no posee mayor peso porcentual.

80.- Proponga una normativa para ser tomada en cuenta en el reglamento interno.

Normativa propuesta por trabajadores

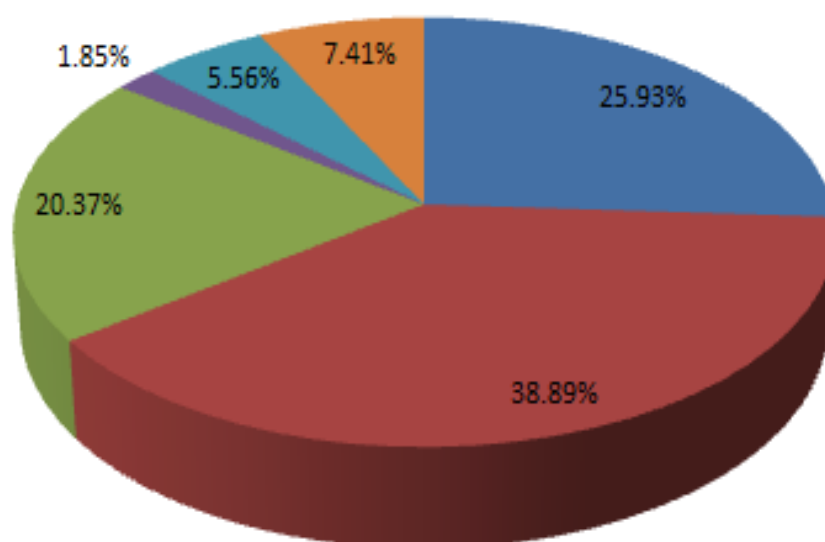
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
No establecer preferencias por determinados empleados	14	14	25.93%
No revelar información confidencial de la empresa	21	35	38.89%
Mantener una buena imagen personal	11	46	20.37%
Intentar hacer un trabajo de calidad	1	47	1.85%
Trabajar con dedicación y esmero	3	50	5.56%
Siempre intentar optimizar recursos	4	54	7.41%
	54		100.00%

Tabla #86. Normativa propuesta por trabajadores. (Autor de tesis, 2016)

Normativa propuesta por trabajadores

- No establecer preferencias por determinados empleados
- No revelar información confidencial de la empresa
- Mantener una buena imagen personal
- Intentar hacer un trabajo de calidad
- Trabajar con dedicación y esmero
- Siempre intentar optimizar recursos



Gráfica #97. Normativa propuesta por trabajadores. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

El 25.93% del personal encuestado coincidió en proponer como nueva normativa, no establecer preferencias por determinados empleados, el 38.89% indicó no revelar información confidencial de la empresa, mientras que el 20.37% dijo mantener una buena imagen personal, el resto de alternativas planteadas por los trabajadores no poseen mayor peso porcentual.

81.- ¿Qué opinión le merece la siguiente afirmación? "La no asistencia de un trabajador a su puesto de trabajo durante 3 días sin justificación alguna, genera el despido inmediato del mismo".

Conocimiento de normativa de despido inmediato

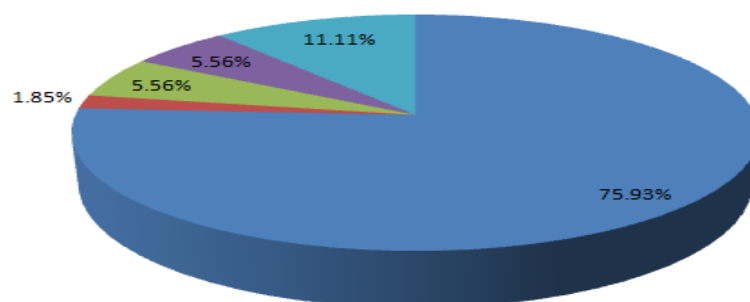
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
Es una normativa del código de trabajo	41	41	75.93%
Las faltas deben ser justificadas	1	42	1.85%
Conozco la normativa, pero no estoy de acuerdo	3	45	5.56%
Es muy injusto el asunto	3	48	5.56%
Desconozco la situación	6	54	11.11%
	54		100.00%

Tabla #87. Conocimiento de normativas de despido inmediato. (Autor de tesis, 2016)

Conocimiento de normativa de despido inmediato

- Es una normativa del código de trabajo
- Las faltas deben ser justificadas
- Conozco la normativa, pero no estoy de acuerdo
- Es muy injusto el asunto
- Desconozco la situación



Gráfica #98. Conocimiento de normativas de despido inmediato. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

La gran mayoría de los trabajadores con un 75.93% menciona que es una normativa del código de trabajo, 11.11% desconoce de la situación mientras que el resto de alternativas planteadas por los trabajadores no poseen mayor peso porcentual.

82.- ¿Conoce usted las normas y sanciones de la organización?

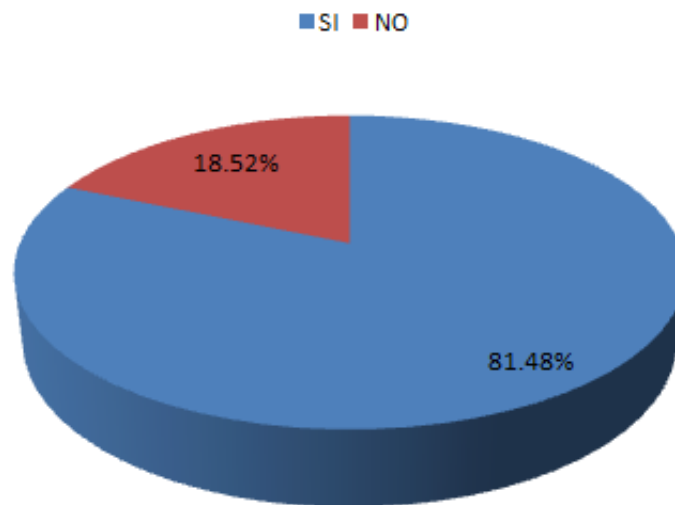
Nivel de conocimiento de las normativas y sanciones de la empresa

Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
SI	44	44	81.48%
NO	10	54	18.52%
	54		100.00%

Tabla #88. Nivel de conocimiento de las normativas y sanciones de la empresa. (Autor de tesis, 2016)

Nivel de conocimiento de las normativas y sanciones de la empresa



Gráfica #99. Nivel de conocimiento de las normativas y sanciones de la empresa. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

La gran mayoría de los trabajadores con un 81.48% menciona que no conoce las normativas y sanciones de la empresa, mientras que solo el 18.52% si conocen las normativas y las sanciones que ha establecido la organización.

83.- ¿Considera que las normas y sanciones del reglamento interno son las adecuadas?

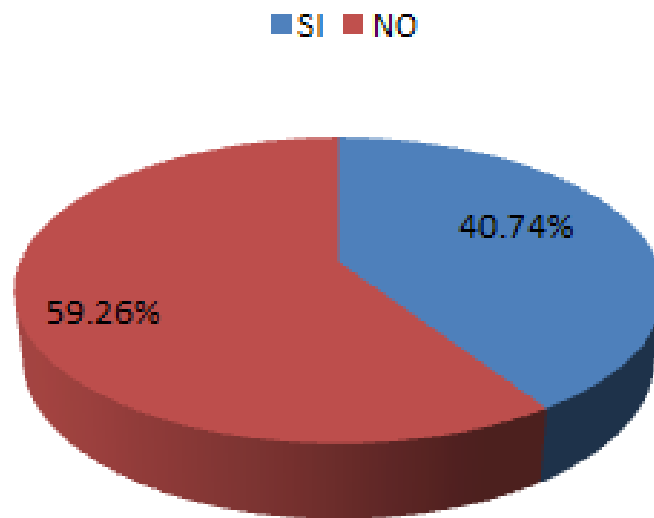
Nivel de aceptación de las normativas y sanciones de la empresa

Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
SI	22	22	40.74%
NO	32	54	59.26%
	54		100.00%

Tabla #89. Nivel de aceptación de las normativas y sanciones de la empresa. (Autor de tesis, 2016)

Nivel de aceptación de las normativas y sanciones de la empresa



Gráfica #100. Nivel de aceptación de las normativas y sanciones de la empresa. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

El 40.74% de los trabajadores encuestados consideran que las normativas y sanciones de la empresa son las adecuadas, mientras que la mayoría representada por el 59.26% indica que las normativas y sanciones de la organización, no son las adecuadas.

84.- ¿Considera que las organizaciones no necesitan normas, ni reglamento para su funcionamiento?

Nivel de desacuerdo con la existencia de normas y reglamentos en la empresa

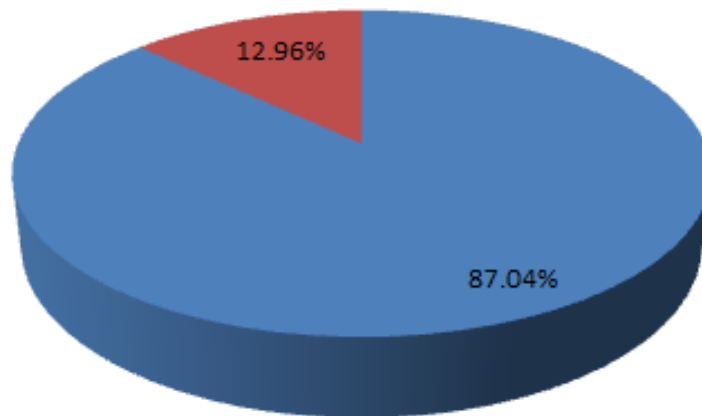
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
SI	47	47	87.04%
NO	7	54	12.96%
	54		100.00%

Tabla# 90. Nivel de desacuerdo con la existencia de normas y reglamentos en la empresa. (Autor de tesis, 2016)

Nivel de desacuerdo con la existencia de normas y reglamentos en la empresa

■ SI ■ NO



Gráfica #101. Nivel de desacuerdo con la existencia de normas y reglamentos en la empresa. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

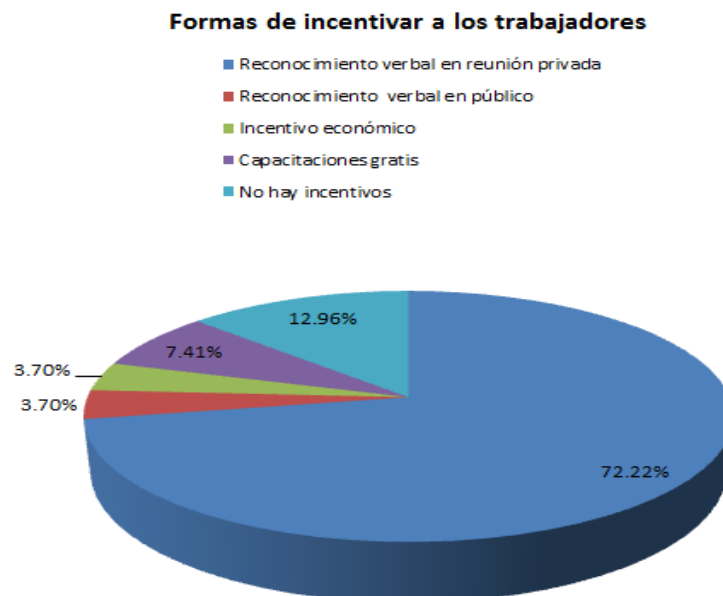
La gran mayoría de los trabajadores con un 87.04% mencionan que se encuentran en desacuerdo con la existencia de normas y reglamentos en la empresa, mientras que la minoría representada por el 12.96% opina lo contrario.

85.- ¿De qué manera se incentiva al personal cuando un trabajador cumple una meta?

Formas de incentivar a los trabajadores
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
Reconocimiento verbal en reunión privada	39	39	72.22%
Reconocimiento verbal en público	2	41	3.70%
Incentivo económico	2	43	3.70%
Capacitaciones gratis	4	47	7.41%
No hay incentivos	7	54	12.96%
	54		100.00%

Tabla# 91. Formas de incentivar a los trabajadores. (Autor de tesis, 2016)



Gráfica #102. Formas de incentivar a los trabajadores. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

El 72.22% de los trabajadores encuestados mencionaron que se los incentiva a través de un reconocimiento verbal en una reunión privada, el 12.96% indican que no reciben ningún incentivo, las demás respuestas propuestas por los trabajadores no posee mayor peso porcentual.

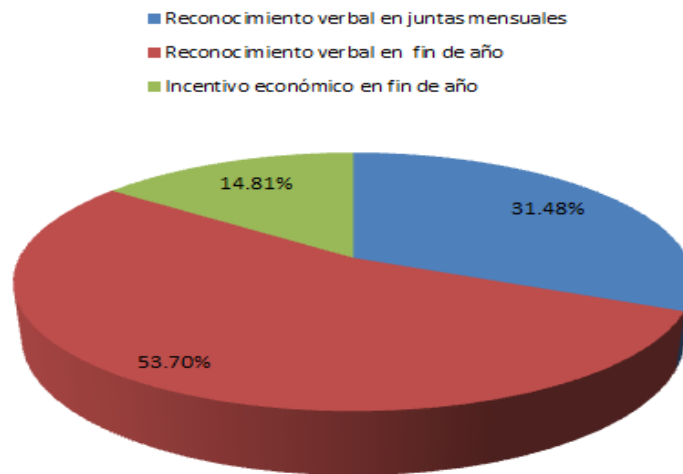
86.- Describa un escenario en el que se le haya reconocido laboralmente su trabajo

Escenarios de reconocimiento a trabajadores
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
Reconocimiento verbal en juntas mensuales	17	17	31.48%
Reconocimiento verbal en fin de año	29	46	53.70%
Incentivo económico en fin de año	8	54	14.81%
	54		100.00%

Tabla# 92. Escenarios de reconocimiento a trabajadores. (Autor de tesis, 2016)

Escenarios de reconocimiento a trabajadores



Gráfica #103. Escenarios de reconocimiento a trabajadores. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

La mayoría de los encuestados con un 53.70% mencionaron que recibieron un reconocimiento verbal en fin de año, el 31.48% indican que recibieron un reconocimiento verbal en juntas mensuales y solo un 14.81% recibió un incentivo económico al final del año.

87.- ¿Qué opinión le merece la siguiente afirmación? Un trabajador cumple con sus metas institucionales y no recibe recompensa económica

Opinión relacionada a cumplimiento de metas, sin recompensa económica

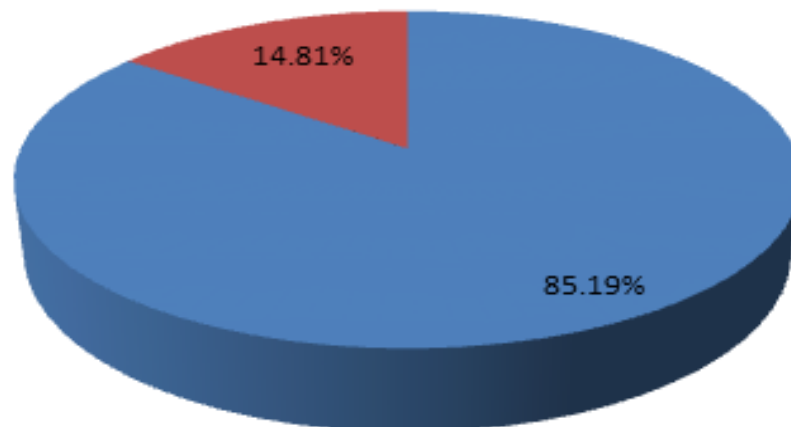
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
Injusto	46	46	85.19%
Indiferente	8	54	14.81%
	54		100.00%

Tabla# 93. Opinión relacionada a cumplimiento de metas, sin recompensa económica. (Autor de tesis, 2016)

Opinión relacionada a cumplimiento de metas, sin recompensa económica

■ Injusto ■ Indiferente



Gráfica #104. Opinión relacionada a cumplimiento de metas, sin recompensa económica. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

La mayoría de los trabajadores encuestados con un 85.19% les parece injusto que cumplan las metas institucionales y no reciben recompensa económica, al 14.81% le es indiferente esta afirmación.

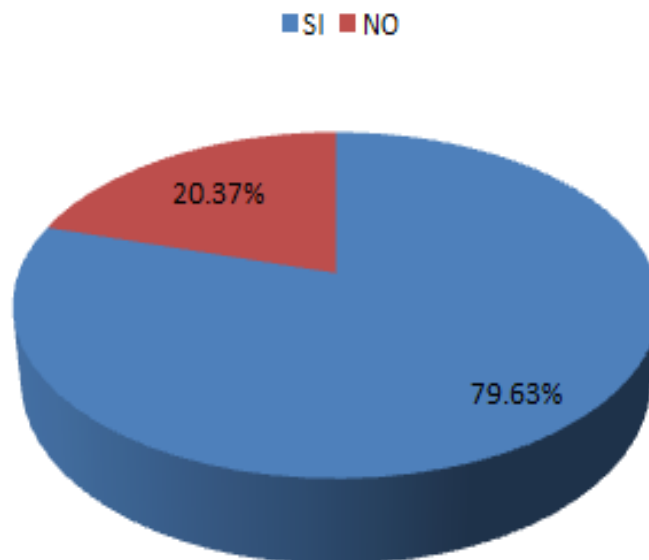
88.- En la empresa en la que usted labora, ¿se reconoce el esfuerzo de sus trabajadores?

Nivel de reconocimiento del esfuerzo de los trabajadores
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
SI	43	43	79.63%
NO	11	54	20.37%
	54		100.00%

Tabla# 94. Nivel de reconocimiento del esfuerzo de los trabajadores. (Autor de tesis, 2016)

Nivel de reconocimiento del esfuerzo de los trabajadores



Gráfica #105. Nivel de reconocimiento del esfuerzo de los trabajadores. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

El 79.63% de los encuestados indican que sí se reconoce el esfuerzo que realizan los trabajadores, mientras que el 20.37% opina que no se reconoce el esfuerzo de los colaboradores dentro de la organización.

89.- Al momento de recibir un reconocimiento por un logro alcanzado, la recompensa debe ser:

Formas de reconocimientos aprobados por el trabajador

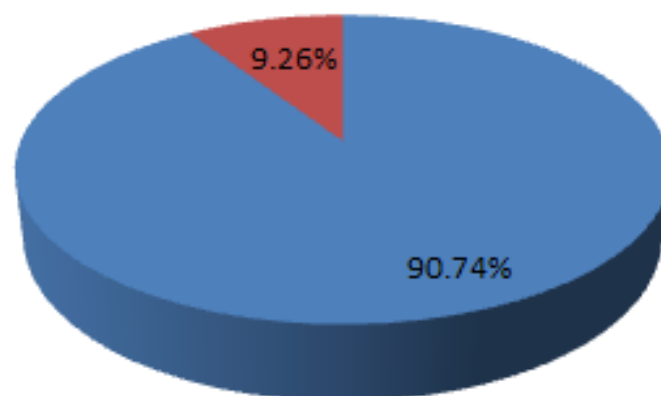
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
Reconocimiento económico	49	49	90.74%
Reconocimiento social	5	54	9.26%
	54		100.00%

Tabla# 95. Formas de reconocimientos aprobados por el trabajador. (Autor de tesis, 2016)

Formas de reconocimientos aprobados por el trabajador

■ Reconocimiento económico ■ Reconocimiento social



Gráfica #106. Formas de reconocimientos aprobados por el trabajador. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

La gran mayoría de los trabajadores encuestados, con un 90.74% están de acuerdo con que se les haga un reconocimiento económico por un logro alcanzado, mientras que el 9.26% prefiere un reconocimiento social.

90.-Considera que los reconocimientos laborales aumentan la productividad de los trabajadores?

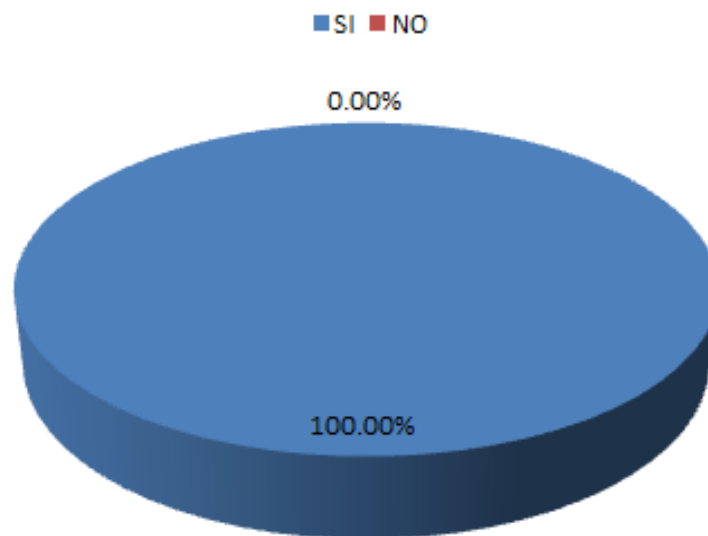
Influencia del reconocimiento laboral en la productividad del trabajador

Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
SI	54	54	100.00%
NO	0	54	0.00%
	54		100.00%

Tabla# 96. Influencia del reconocimiento laboral en la productividad del trabajador. (Autor de tesis, 2016)

Influencia del reconocimiento laboral en la productividad del trabajador



Gráfica #107. Influencia del reconocimiento laboral en la productividad del trabajador. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

Todo el personal encuestado, representado con el 100% de los encuestados, considera que los reconocimientos laborales aumentan su productividad. Este es el criterio interesante de los trabajadores.

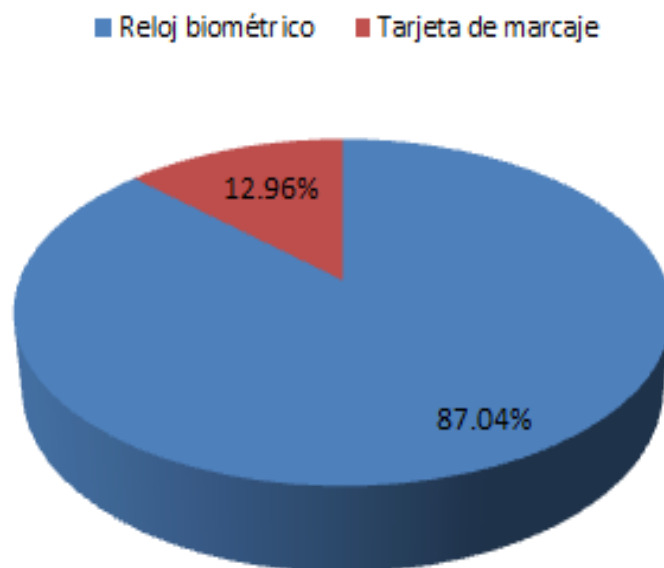
91.- ¿Cuál es la manera con la cual se controla la asistencia del personal a sus labores?

Maneras de controlar la asistencia del personal
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
Reloj biométrico	47	47	87.04%
Tarjeta de marcaje	7	54	12.96%
	54		100.00%

Tabla# 97. Maneras de controlar la asistencia del personal. (Autor de tesis, 2016)

Maneras de controlar la asistencia del personal



Gráfica #108. Maneras de controlar la asistencia del personal. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

El 87.04% de los trabajadores encuestados mencionan que se controla la asistencia a través del reloj biométrico, mientras que el 12.96% indica que les controlan con una tarjeta de marcación.

92.- ¿Cuál es su opinión con respecto a cómo controlan la asistencia laboral en tu trabajo?

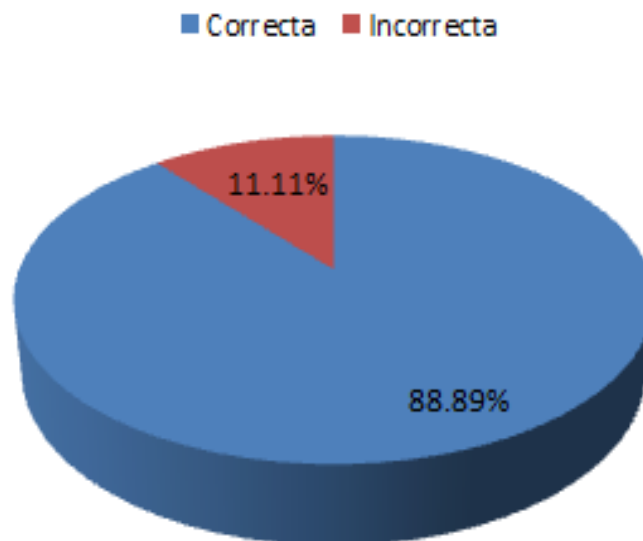
Opinión del trabajador con respecto a la forma de controlar asistencia

Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
Correcta	48	48	88.89%
Incorrecta	6	54	11.11%
	54		100.00%

Tabla# 98. Opinión del trabajador con respecto a la forma de controlar asistencia. (Autor de tesis, 2016)

Opinión del trabajador con respecto a la forma de controlar asistencia



Gráfica #109. Opinión del trabajador con respecto a la forma de controlar asistencia. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

La mayoría de los encuestados, representados por el 88.89%, opinan que es correcta la manera en como controlan la asistencia, y el 11.11% restante no están de acuerdo con lo consultado.

93.-Mencione una experiencia en donde no le aceptaron la justificación a su inasistencia a laborar.

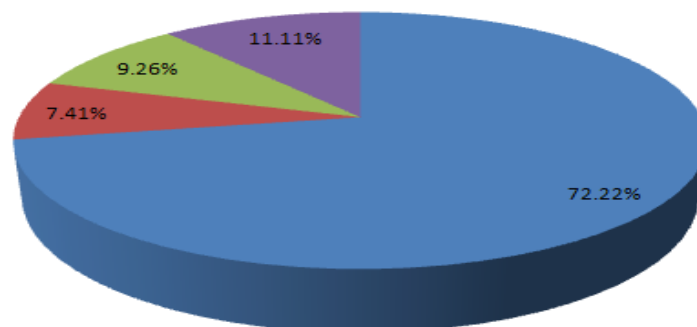
Experiencias relacionadas a descarte de justificación por inasistencia del trabajador
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
Familiar enfermo	39	39	72.22%
Cita médica	4	43	7.41%
Fallecimiento de un familiar	5	48	9.26%
No tenía quien me cuide a mis hijos	6	54	11.11%
	54		100.00%

Tabla# 99. Experiencias relacionadas a descarte de justificación por inasistencia del trabajador.
(Autor de tesis, 2016)

Experiencias relacionadas a descarte de justificación por inasistencia del trabajador

■ Familiar enfermo ■ Cita médica
■ Fallecimiento de un familiar ■ No tenía quien me cuide a mis hijos



Gráfica #110. Experiencias relacionadas a descarte de justificación por inasistencia del trabajador.
(Autor de tesis, 2016)

Análisis:

El 72.22% de los trabajadores indican que no le justificaron la inasistencia por un familiar enfermo, el 11.11% menciona que no le justificaron la falta cuando no tenía con quien dejar a sus hijos, el 9.26% mencionó el fallecimiento de un familiar, y el 7.41% por una cita medica.

94.- El departamento de Recursos Humanos de la empresa en la que usted labora, ¿establece un control de asistencia diario?

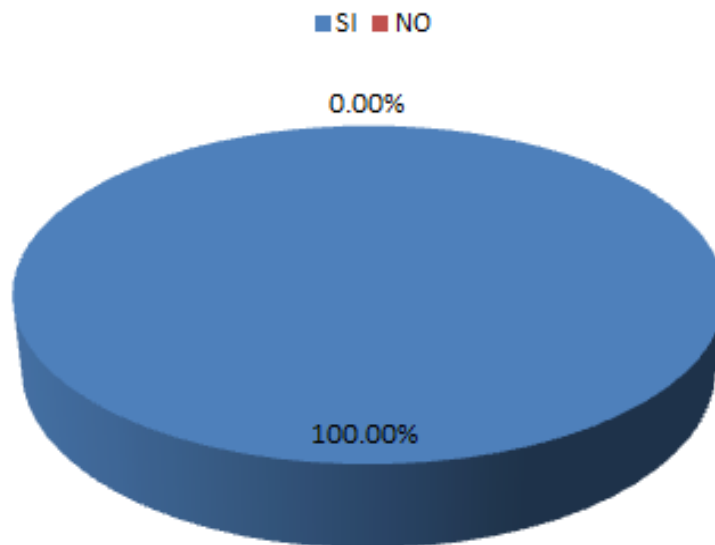
Control de asistencia diaria de los trabajadores

Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
SI	54	54	100.00%
NO	0	54	0.00%
	54		100.00%

Tabla# 100. Control de asistencia diaria de los trabajadores. (Autor de tesis, 2016)

Control de asistencia diaria de los trabajadores



Gráfica #111. Control de asistencia diaria de los trabajadores. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

Todos los encuestados, representados con el 100% de aceptación afirman que la asistencia se les controla de forma diaria.

95.- Considera que su ausencia en el trabajo se podría determinar por:

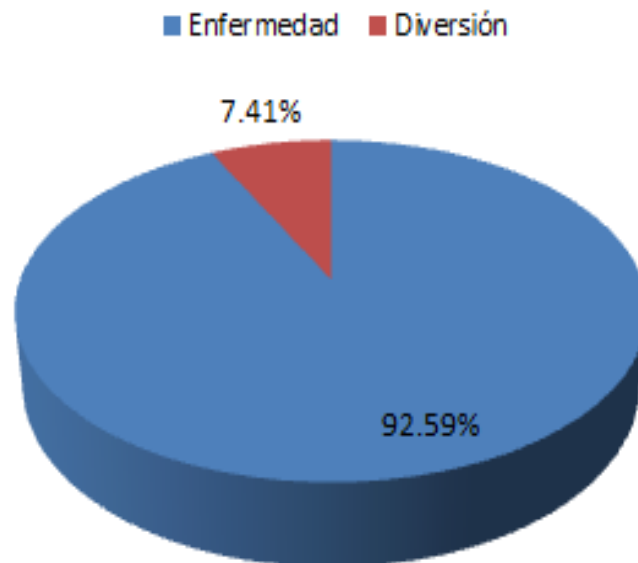
Situaciones de ausencia en la jornada de trabajo

Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
Enfermedad	50	50	92.59%
Diversión	4	54	7.41%
	54		100.00%

Tabla# 101. Situaciones de ausencia en la jornada de trabajo. (Autor de tesis, 2016)

Situación de ausencia en la jornada de trabajo



Gráfica #112. Situaciones de ausencia en la jornada de trabajo. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

La gran mayoría de los trabajadores con 92.59% mencionan que su falta se debería a una situación de enfermedad, el resto con un 7.41% mencionaron que lo harían por una actividad de diversión.

96.- ¿Existe un control con el cumplimiento de la jornada diaria laboral en la empresa donde trabaja?

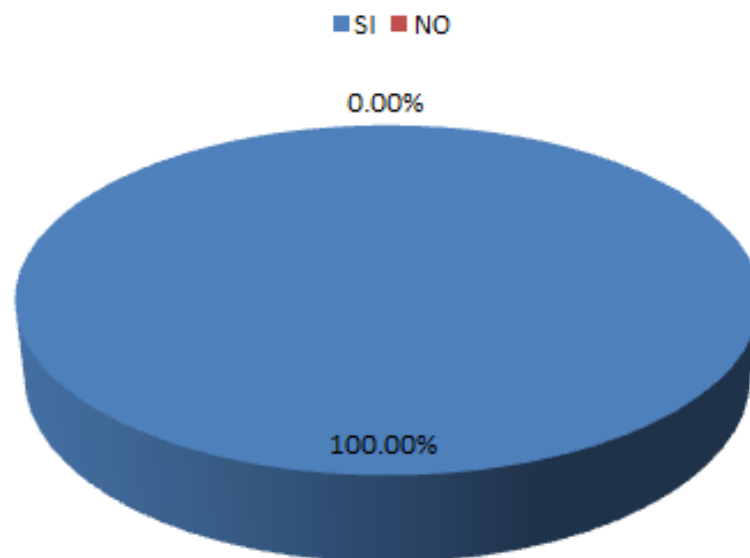
Existencia de cumplimiento de controles en la jornada del trabajador

Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
SI	54	54	100.00%
NO	0	54	0.00%
	54		100.00%

Tabla# 102. Existencia de cumplimiento de controles en la jornada del trabajador. (Autor de tesis, 2016)

Existencia de cumplimiento de controles en la jornada del trabajador



Gráfica #113. Existencia de cumplimiento de controles en la jornada del trabajador. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

El 100% de los trabajadores indican que existe el cumplimiento con los controles de la jornada laboral del trabajador.

97.- ¿Cuál es su opinión con respecto a las actividades que realiza su empresa y no son obligatorias?

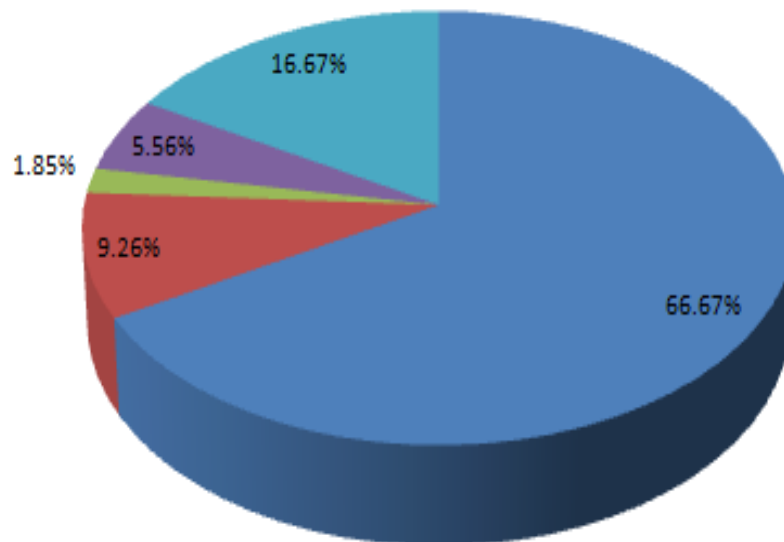
Opinión del trabajador con respecto a actividades que realiza la empresa y no son obligatorias
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
Si no son de carácter obligatorio, no deberían tomar asistencia	36	36	66.67%
Debería haber un incentivo al personal que asiste	5	41	9.26%
Fomentan la unión y el compañerismo	1	42	1.85%
Deberían ser más interesantes	3	45	5.56%
No me interesa asistir sino son obligatorias	9	54	16.67%
	54		100.00%

Tabla# 103. Opinión del trabajador con respecto a actividades que realiza la empresa y no son obligatorias. (Autor de tesis, 2016)

Opinión del trabajador con respecto a actividades que realiza la empresa y no son obligatorias

- Si no son de carácter obligatorio, no deberían tomar asistencia
- Debería haber un incentivo al personal que asiste
- Fomentan la unión y el compañerismo
- Deberían ser más interesantes
- No me interesa asistir sino son obligatorias



Gráfica #114. Opinión del trabajador con respecto a actividades que realiza la empresa y no son obligatorias. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

El 66.67% de los trabajadores opinan que si no son de carácter obligatorio, no debería tener asistencia, mientras que el 16.67% menciona que no le interesa asistir si no son obligatorias, el resto de alternativas no poseen mayor peso porcentual.

98.- Menciona una actividad que realiza su empresa en donde la asistencia no es obligatoria

Actividades que realiza la empresa en las que la asistencia no es obligatoria

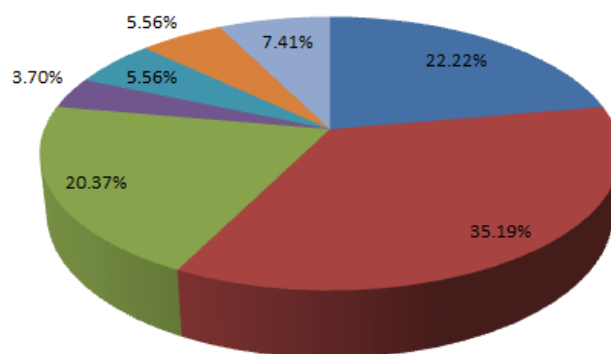
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
Mañana deportiva	12	12	22.22%
Convivencias	19	31	35.19%
Día de integración	11	42	20.37%
Día de la familia	2	44	3.70%
Celebración del día del padre y madre	3	47	5.56%
Festividades de navidad	3	50	5.56%
Festividades de fin de año	4	54	7.41%
	54		100.00%

Tabla# 104. Actividades que realiza la empresa en las que la asistencia no es obligatoria. (Autor de tesis, 2016)

Actividades que realiza la empresa en las que la asistencia no es obligatoria

- Mañana deportiva
- Convivencias
- Día de integración
- Día de la familia
- Celebración del día del padre y madre
- Festividades de navidad
- Festividades de fin de año



Gráfica #115. Actividades que realiza la empresa en las que la asistencia no es obligatoria. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

El 35.19% de trabajadores mencionaron las convivencias, el 22.22% las mañanas deportivas, un 20.37% día de integración el resto de alternativas no posee peso porcentual.

99.- ¿Cuál es el motivo por la que usted no asistiría a una actividad en donde la asistencia no sea obligatoria?

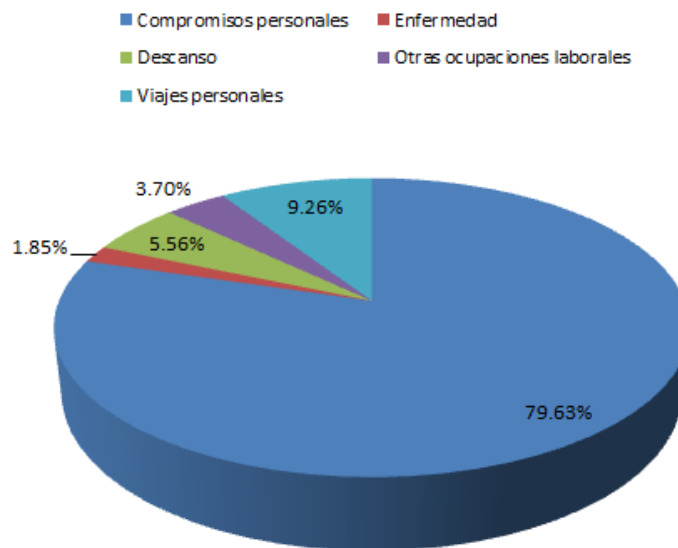
Motivos por las cuales no asistiría a una actividad de carácter no obligatoria

Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
Compromisos personales	43	43	79.63%
Enfermedad	1	44	1.85%
Descanso	3	47	5.56%
Otras ocupaciones laborales	2	49	3.70%
Viajes personales	5	54	9.26%
	54		100.00%

Tabla# 105. Motivos por las cuales no asistiría a una actividad de carácter no obligatorio. (Autor de tesis, 2016)

Motivos por las cuales no asistiría a una actividad de carácter no obligatoria



Gráfica #116. Motivos por las cuales no asistiría a una actividad de carácter no obligatorio. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

La mayoría de trabajadores, representados con el 79.63% no asistiría a una actividad laboral sin carácter de obligatorio, por motivos personales, el 9.26% lo haría por viajes de índole personal, y las demás opciones de respuestas tienen pesos porcentuales mínimos.

100.- Si usted es invitado a una mañana deportiva en los días de descanso en donde su asistencia no es obligatoria, ¿usted asiste a la actividad?

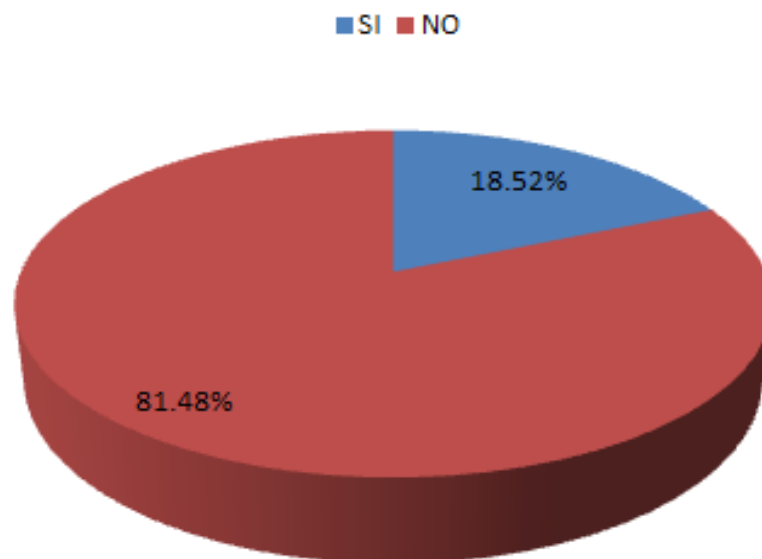
Asistencia a actividades no obligatorias

Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
SI	10	10	18.52%
NO	44	54	81.48%
	54		100.00%

Tabla# 106. Asistencia a actividades no obligatorias. (Autor de tesis, 2016)

Asistencia a actividades no obligatorias



Gráfica #117. Asistencia a actividades no obligatorias. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

El 88.89% de los encuestados, no asistiría a una actividad laboral si no es obligatoria, tan solo lo haría el 18.52% de los trabajadores. Allí se puede evidenciar el nivel de identificación que tienen los trabajadores con la organización.

101.- ¿Está de acuerdo con las actividades laborales fuera de su jornada de trabajo?

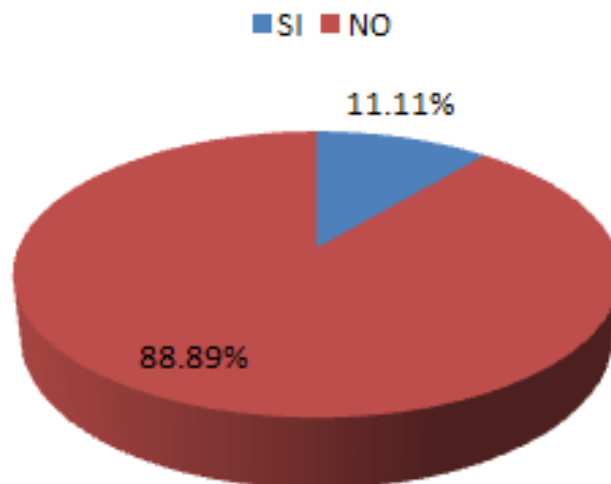
Nivel de aceptación de actividades laborales fuera de la jornada de trabajo

Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
SI	6	6	11.11%
NO	48	54	88.89%
	54		100.00%

Tabla# 107. Nivel de aceptación de actividades laborales fuera de la jornada de trabajo. (Autor de tesis, 2016)

Nivel de aceptación de actividades laborales fuera de la jornada de trabajo



Gráfica #118. Nivel de aceptación de actividades laborales fuera de la jornada de trabajo. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

La mayor parte de los encuestados, representados por el 88.89% no aceptaría labores fuera de la jornada normal de trabajo, mientras que el 11.11% estaría de acuerdo en asistir a labores fuera de la jornada laboral establecida por la institución y soportada en las leyes.

102.- ¿Cree que las actividades laborales que realiza su empresa fuera de su jornada de trabajo deberían ser no obligatorias?

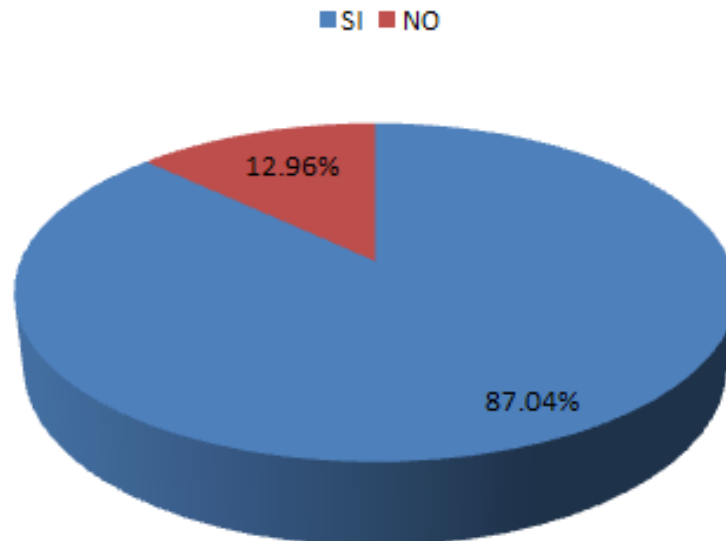
Consideración de actividades laborales fuera de la jornada laboral como actividades no obligatorias

Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
SI	47	47	87.04%
NO	7	54	12.96%
	54		100.00%

Tabla# 108. Consideración de actividades laborales fuera de la jornada laboral como actividades no obligatorias. (Autor de tesis, 2016)

Consideración de actividades laborales fuera de la jornada laboral como actividades no obligatorias



Gráfica #119. Consideración de actividades laborales fuera de la jornada laboral como actividades no obligatorias. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

El 87.04% de los trabajadores opinan que no deberían ser obligatorio las actividades fuera de la jornada laboral, mientras que el 12.96% está de acuerdo en seguir esforzándose y cubrir todas las actividades como obligatorias ha si sean fuera de la jornada de trabajo.

103.- ¿Cuál es su opinión con respecto a las funciones desarrolladas en su área de trabajo?

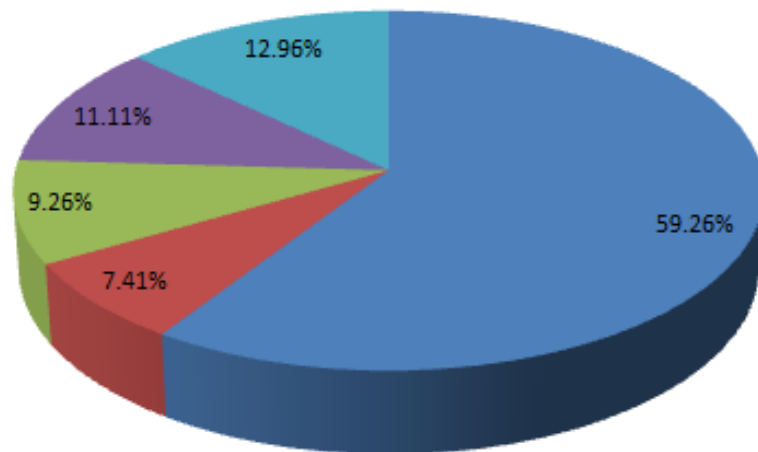
**Opinión con respecto a las funciones desarrolladas en el
área de trabajo
Tabla de distribución de frecuencias.**

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
las funciones son de acuerdo al cargo	32	32	59.26%
son demasiadas funciones en el cargo	4	36	7.41%
Realizo muchas funciones que son de mi cargo y otras que no	5	41	9.26%
Realizo muchas funciones que son de mi cargo y otras que no	6	47	11.11%
Realizo funciones para las cuales no fui contratado	7	54	12.96%
	54		100.00%

Tabla# 109. Opinión con respecto a las funciones desarrolladas en el área de trabajo. (Autor de tesis, 2016)

Opinión con respecto a las funciones desarrolladas en el área de trabajo

- las funciones son de acuerdo al cargo
- son demasiadas funciones en el cargo
- Realizo muchas funciones que son de mi cargo y otras que no
- Realizo muchas funciones que son de mi cargo y otras que no
- Realizo funciones para las cuales no fui contratado



Gráfica #120. Opinión con respecto a las funciones desarrolladas en el área de trabajo. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

El 59.26% de los trabajadores encuestados, opinan que las funciones que realizan son de acuerdo a su cargo, el 12.96% mencionan que están realizando funciones para las cuales no fueron contratadas, y el 11.11% de los trabajadores indican que realizan muchas funciones que son de su cargo y otros que no lo son. Las demás alternativas otorgadas por los trabajadores, no poseen peso porcentual.

104.-Menciona una función que realiza en su cargo laboral y que le agrade.

Funciones que agradan al trabajador y forman parte de sus funciones

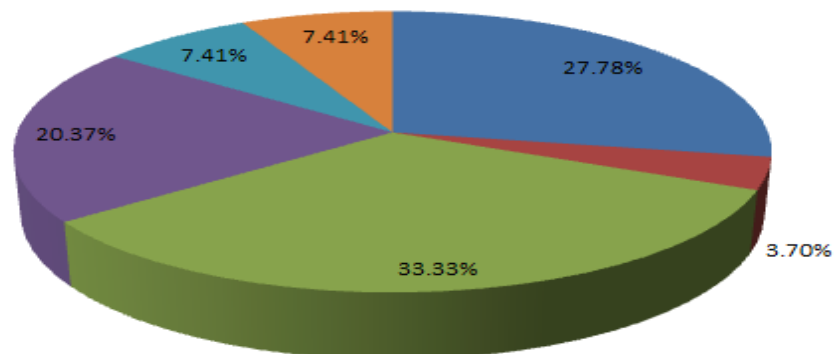
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
Control de asistencia	15	15	27.78%
Administrar recursos	2	17	3.70%
Control de cumplimiento	18	35	33.33%
Emisión de facturas	11	46	20.37%
Elaboración de productos ortopédicos	4	50	7.41%
Terapias médicas	4	54	7.41%
	54		100.00%

Tabla# 110. Funciones que agradan al trabajador y forman parte de sus funciones. (Autor de tesis, 2016)

Funciones que agradan al trabajador y forman parte de sus funciones

- Control de asistencia
- Administrar recursos
- Control de cumplimiento
- Emisión de facturas
- Elaboración de productos ortopédicos
- Terapias médicas



Gráfica #121. Funciones que agradan al trabajador y forman parte de sus funciones. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

El 27.78% de los encuestados indican que les agrada su función de control de asistencia, el 33.33% mencionan como la función más agradable que realizan al control de cumplimientos y al 20.37% le agrada la función de emisión de facturas. Las demás opciones no poseen mayor grado de peso porcentual.

105.-Describa una situación en la que bajo su propia iniciativa se mantuvo laborando después de la jornada normal de trabajo.

**Situación en la que por su propia iniciativa se laboró
bajo iniciativa propia**

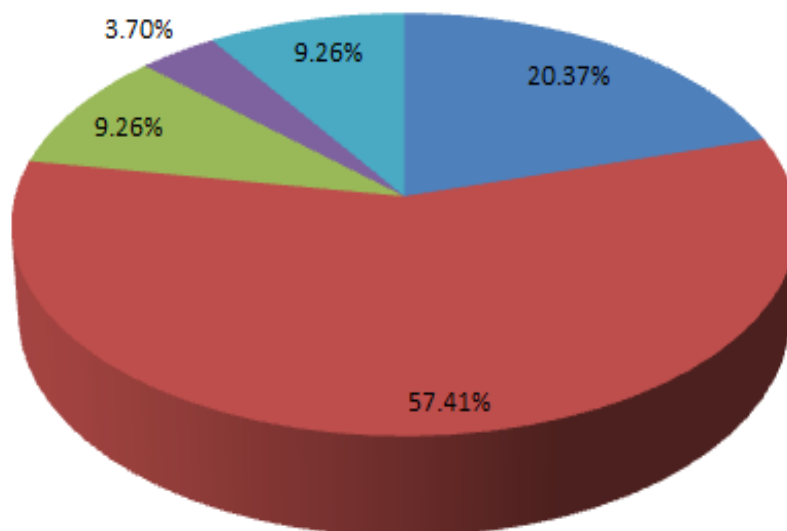
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
Para cerrar caja	11	11	20.37%
Para terminar un reporte o informe	31	42	57.41%
Para terminar un control de inventarios	5	47	9.26%
Para terminar mi trabajo artesanal que se debe entregar al día siguiente	2	49	3.70%
Para cubrir alguna emergencia o imprevisto	5	54	9.26%
	54		100.00%

Tabla 111. Situación en la que por su propia iniciativa se laboró bajo iniciativa propia. (Autor de tesis, 2016)

Situación en la que por su propia iniciativa se laboró bajo iniciativa propia

- Para cerrar caja
- Para terminar un reporte o informe
- Para terminar un control de inventarios
- Para terminar mi trabajo artesanal que se debe entregar al día siguiente
- Para cubrir alguna emergencia o imprevisto



Gráfica #122. Situación en la que por su propia iniciativa se laboró bajo iniciativa propia. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

Más de la mitad del personal encuestado con un 57.41% indican que se quedaron laborando después de su jornada para terminar un reporte o informe, mientras que el 20.37% mencionan que lo hicieron para cerrar caja. Las demás opciones generadas por los trabajadores no tienen mayor peso porcentual.

106.- ¿Cómo calificaría el nivel de satisfacción con respecto al trabajo que labora?

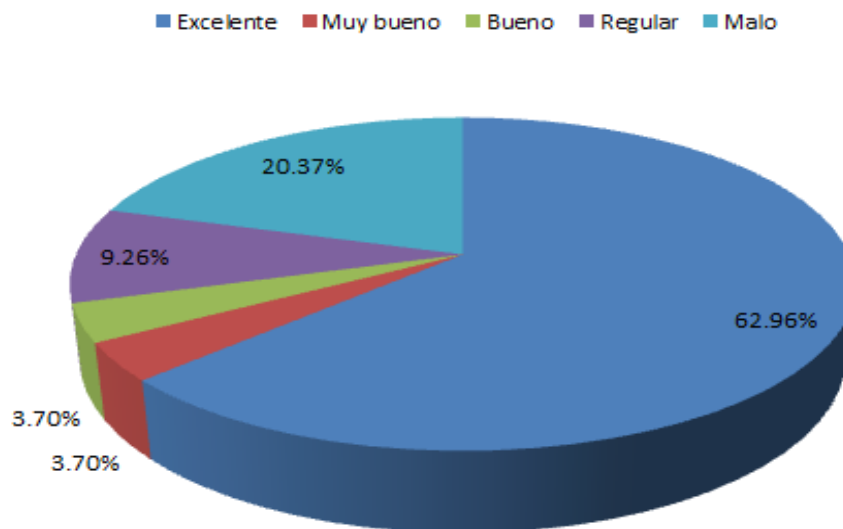
Nivel de satisfacción con respecto al trabajo que se realiza

Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
Excelente	34	34	62.96%
Muy bueno	2	36	3.70%
Bueno	2	38	3.70%
Regular	5	43	9.26%
Malo	11	54	20.37%
	54		100.00%

Tabla# 112. Nivel de satisfacción con respecto al trabajo que se realiza. (Autor de tesis, 2016)

Nivel de satisfacción con respecto al trabajo que se realiza



Gráfica #123. Nivel de satisfacción con respecto al trabajo que se realiza. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

El 62.96% de los trabajadores encuestados indican que la satisfacción con respecto al trabajo que realizan es excelente, el 20.37% lo califica como malo, el 9.26% como regula, el 3.70% como bueno y el 3.70% restante como muy bueno.

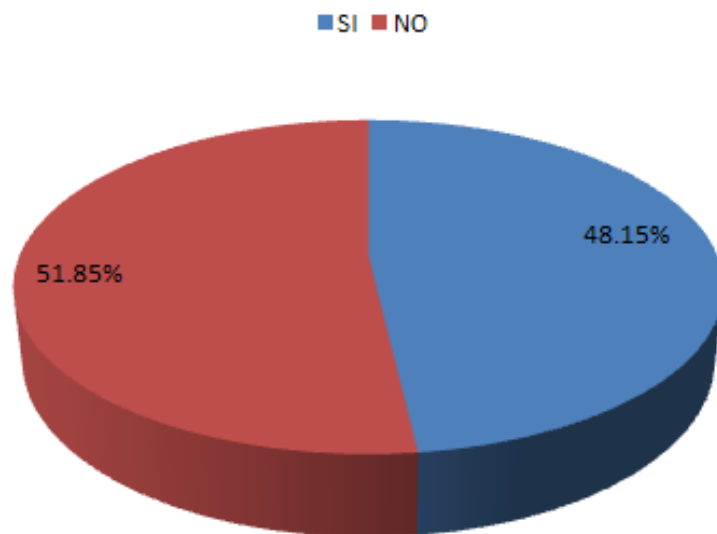
107.- ¿Le agrada las funciones que realiza en el cargo de trabajo que se la ha asignado?

Nivel de agrado de las funciones asignadas al trabajador
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
SI	26	26	48.15%
NO	28	54	51.85%
	54		100.00%

Tabla 113. Nivel de agrado de las funciones asignadas al trabajador. (Autor de tesis, 2016)

Nivel de agrado de las funciones asignadas al trabajador



Gráfica #124. Nivel de agrado de las funciones asignadas al trabajador. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

La minoría, representada por el 48.15% de los trabajadores indicaron que les agrada las funciones que realizan bajo su cargo, sin embargo el 51.85% restante de los encuestados, está en total desacuerdo con respecto a lo consultado.

108.- ¿Cómo cataloga su actividad laboral en la empresa?

Percepción con respecto a las actividades laborales que desempeña el trabajador

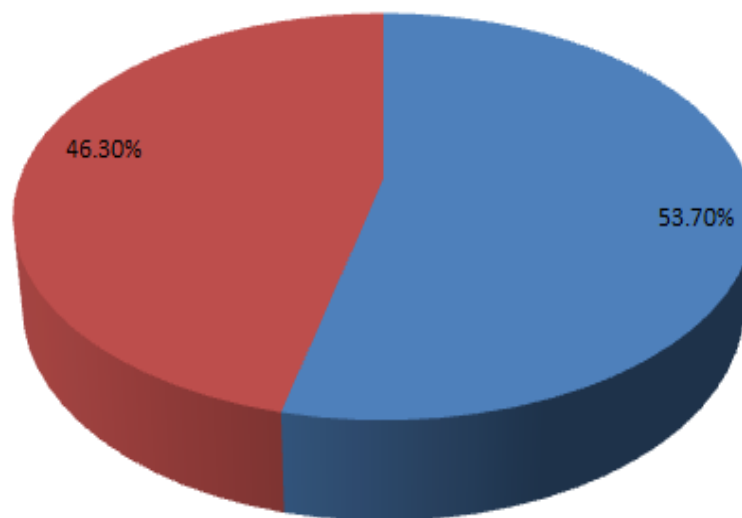
Tabla de distribución de frecuencias.

Alternativas de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta Acumulada	Frecuencia Relativa
Una obligación	29	29	53.70%
Un privilegio	25	54	46.30%
	54		100.00%

Tabla# 114. Percepción con respecto a las actividades laborales que desempeña el trabajador. (Autor de tesis, 2016)

Percepción con respecto a las actividades laborales que desempeña el trabajador

■ Una obligación ■ Un privilegio



Gráfica #125. Percepción con respecto a las actividades laborales que desempeña el trabajador. (Autor de tesis, 2016)

Análisis:

El 53.70% de los encuestados toman sus actividades laborales como una obligación, sin embargo el 46.30% de los trabajadores indicaron que es un privilegio realizar las funciones a su cargo.

CAPITULO III

3. PROPUESTA Y RESULTADOS FINALES.

3.1. Diseño de la Propuesta

3.1.1. Propuesta del proyecto.

A través del proceso investigativo, se ha logrado evidenciar las debilidades generadas en la variable liderazgo y en la variable motivación laboral. Por lo tanto, se propone el desarrollo de un plan estratégico de liderazgo sistemático que gestione la motivación laboral en la institución que permitan mejorar en dichos aspectos, los cuales están definidos en esquemas que se presentarán más adelante en este trabajo investigativo.

3.1.2. Importancia de la propuesta.

La propuesta generada es de gran importancia debido a que a través de este trabajo se plantean macro y micro actividades por dimensiones, especificando los responsables de quienes deben poner en práctica la propuesta, para que la institución intente mejorar en aquellas falencias o debilidades que se han demostrado existen en la sede sur de S.E.R.L.I

3.1.3. Objetivo de la propuesta

3.1.3.1. Objetivo general de la propuesta

Proponer a la sede sur de S.E.R.L.I el desarrollo de un plan estratégico de liderazgo sistemático que gestione la motivación laboral en la institución.

3.1.3.2. Objetivos específicos de la propuesta

Los objetivos específicos de la propuesta son generados en base a la consecución del objetivo general, y para ello se determinaron:

- ✓ Establecimiento de las dimensiones necesarias a mejorar en las variables liderazgo y motivación laboral.
- ✓ Delegar responsables departamentales para cada dimensión
- ✓ Mencionar las macro actividades con las cuales se desarrollan cada dimensión de las variables.
- ✓ Determinar las micro actividades que desarrollan las macro actividades y por ende cubren las falencias de la organización.

3.1.4. Planeación estratégica de la propuesta

Para establecer la planeación estratégica de la propuesta de este trabajo investigativo, se han definido las siguientes dimensiones y sus aspectos importantes:

Variable independiente: Liderazgo Tridimensional

Dimensión	Áreas de Desarrollo	Macro Actividades	Micro Actividades	Responsable	Tiempo
Aptitud del Líder	Departamento Educativo	Plan de Capacitación continua	Jornadas de capacitación	Coordinadora Pedagógica	Septiembre a Noviembre del 2016
			Jornadas de socialización de ideas		
			Talleres didácticos		
	Departamento Administrativo	Comunicación Interna	Redes de Comunicación	Jefa del Departamento Administrativo	Noviembre del 2016 a Enero del 2017
			Canales de Comunicación		
			Utilización de TIC'S		
	Departamento Laboral	Optimización de contratación de personal	Perfil de cargos	Jefe del Departamento Laboral	Enero a Marzo del 2017
			Reclutamiento del Personal		
			Selección del Personal		
Proceso de Inducción del Personal					

Tabla# 115. Dimensión Aptitud del Líder. (Autor de tesis, 2016)

Dimensión	Áreas de Desarrollo	Macro Actividades	Micro Actividades	Responsable	Tiempo
Actitud del Líder	Departamento Educativo	Plan de Capacitación continua	Jornadas de capacitación	Coordinadora Pedagógica	Marzo a Mayo del 2017
			Jornadas de socialización de ideas		
			Talleres didácticos		
	Departamento Administrativo	Plan Mejora	Imagen de los Jefes	Jefa del Departamento Administrativo	Mayo a Julio del 2017
			Canales de Difusión		

Tabla# 116. Dimensión Actitud del Líder. (Autor de tesis, 2016)

Dimensión	Áreas de Desarrollo	Macro Actividades	Micro Actividades	Responsable	Tiempo
Accionar del Líder	Departamento Laboral	Plan de endomarketing	Charlas de inducción	Jefe del Departamento Laboral	Julio a Septiembre del 2017
			Talleres didácticos		
			Estrategias de implementación		
	Departamento de Presidencia	Plan dinamizador de modelo administrativo	Modelo Seis Sigma	Presidente de la Institución	Septiembre a Noviembre del 2017
			Implementación del Just in Time		

Tabla# 117. Dimensión Accionar del Líder. (Autor de tesis, 2016)

Variable dependiente: Motivación Laboral

Dimensión	Áreas de Desarrollo	Macro Actividades	Micro Actividades	Responsable	Tiempo
Cultura Organizacional	Departamento de Presidencia	Imagen corporativa	Socialización de la Misión	Presidente de la Institución	Noviembre a Diciembre del 2017
			Socialización de la Visión		
			Valores Institucionales		
	Departamento Administrativo	Comunicación Interna	Redes de Comunicación	Jefa del Departamento Administrativo	Enero a Febrero del 2018
			Canales de Comunicación		
			Utilización de TIC'S		

Tabla# 118. Dimensión Cultura Organizacional. (Autor de tesis, 2016)

Dimensión	Áreas de Desarrollo	Macro Actividades	Micro Actividades	Responsable	Tiempo
Clima Laboral	Departamento Administrativo	Implementación de una estructura empresarial plana y flexible	Análisis de la estructura administrativa	Jefa del Departamento Administrativo	Marzo a Mayo del 2018
			Ventajas de un modelo administrativo plano y flexible		
			Análizar posibles amenazas generadas por el proceso		
	Departamento Contable	Sistema de incentivos y recompensas	Lineamientos para adjudicar incentivos económicos	Contador	Mayo a Junio del 2018
			Determinación de incentivos sociales		

Tabla# 119. Dimensión Clima Laboral. (Autor de tesis, 2016)

Dimensión	Áreas de Desarrollo	Macro Actividades	Micro Actividades	Responsable	Tiempo
Sentido de Pertenencia	Departamento Laboral	Plan de identidad corporativa	Comité	Jefe del Departamento Laboral	Julio a Septiembre del 2018
			Reuniones Informativas		
			Aspectos culturales		
			Buzón de Sugerencias		

Tabla# 120. Dimensión Sentido de Pertenencia. (Autor de tesis, 2016)

3.1.5. Presupuesto de la propuesta

Para el desarrollo de la propuesta en mención es importante que la institución analice el siguiente presupuesto, en donde se determinan los siguientes recursos necesarios para su implementación.

PRESUPUESTO GENERAL DE LA PROPUESTA

Fecha de inicio	al 1 de septiembre de 2016
Fecha de finalización	al 30 de septiembre de 2018
Departamento responsable	Todas las áreas de la empresa
Investigador responsable	Ing. Vicente N. Checa Calderón
Presupuesto realizado para	Sociedad Ecuatoriana Pro-Rehabilitación de los Lisiados
Propuesta Global de la Propuesta por Fuentes de Financiamiento	

Gastos del Personal

Colaborador	Función dentro del proyecto	Número de meses	Dedicación (horas semanales)	Valor por hora	FASE I	FASE II	FASE III	FASE IV	FASE V	FASE VI	Valor Total
Coordinador Pedagógico / Jefe Administrativo / Jefe Laboral	Aptitud del Líder	9	288	1.525	\$ 439.20	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 439.20
Coordinador Pedagógico / Jefe Administrativo	Actitud del Líder	6	192	1.525	\$ -	\$ 292.80	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 292.80
Jefe de lo Laboral / Presidente de la Institución	Accionar del Líder	6	192	1.525	\$ -	\$ -	\$ 292.80	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 292.80
Presidente de la Institución / Jefe Administrativo	Cultura Organizacional	4	128	1.525	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 195.20	\$ -	\$ -	\$ 195.20
Jefe Administrativo / Contador	Clima Laboral	6	192	1.525	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 292.80	\$ -	\$ 292.80
Jefe de lo Laboral	Sentido de Pertenencia	3	96	1.525	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 146.40	\$ 146.40
					\$ 439.20	\$ 292.80	\$ 292.80	\$ 195.20	\$ 292.80	\$ 146.40	

Tabla# 121.Gastos del Personal. (Autor de tesis, 2016)

Maquinarias y Equipos

Rubro	Justificación	FASE I	FASE II	FASE III	FASE IV	FASE V	FASE VI	Valor Total
4 Computadoras	Uso de todas las fases	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 7,200.00
4 Impresoras	Uso de todas las fases	\$ 1,600.00	\$ 1,600.00	\$ 1,600.00	\$ 1,600.00	\$ 1,600.00	\$ 1,600.00	\$ 9,600.00
1 Proyector	Para capacitaciones	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ -	\$ -	\$ 800.00	\$ 3,200.00
		\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 2,800.00	\$ 2,800.00	\$ 3,600.00	

Tabla# 122.Maquinarias y Equipos. (Autor de tesis, 2016)

Otros Gastos Diversos

Rubro	Justificación	FASE I	FASE II	FASE III	FASE IV	FASE V	FASE VI	Valor Total
Suscripciones	Para los jefes por áreas	\$ 2,700.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,200.00	\$ 1,800.00	\$ 900.00	\$ 10,200.00
Papelería y fotocopias	Para todas las fases	\$ 900.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 400.00	\$ 600.00	\$ 300.00	\$ 3,400.00
Material de enseñanza	Para capacitaciones	\$ 450.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 200.00	\$ 300.00	\$ 150.00	\$ 1,700.00
Publicaciones e impresos	Para todas las fases	\$ 900.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 400.00	\$ 600.00	\$ 300.00	\$ 3,400.00
Otros	Para todas las fases	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 1,200.00
		\$ 5,150.00	\$ 3,500.00	\$ 3,500.00	\$ 2,400.00	\$ 3,500.00	\$ 1,850.00	

Tabla# 123.Otros Gastos Diversos. (Autor de tesis, 2016)

Presupuesto General

Rubro	FASE I	FASE II	FASE III	FASE IV	FASE V	FASE VI	Valor Total
Gastos de Personal	\$ 439.20	\$ 292.80	\$ 292.80	\$ 195.20	\$ 292.80	\$ 146.40	\$ 1,659.20
Maquinarias y Equipos	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 2,800.00	\$ 2,800.00	\$ 3,600.00	\$ 20,000.00
Otros Gastos Diversos	\$ 5,150.00	\$ 3,500.00	\$ 3,500.00	\$ 2,400.00	\$ 3,500.00	\$ 1,850.00	\$ 19,900.00
	\$ 9,189.20	\$ 7,392.80	\$ 7,392.80	\$ 5,395.20	\$ 6,592.80	\$ 5,596.40	

Tabla 124.Presupuesto General. (Autor de tesis, 2016)

El total del presupuesto es de \$41.559,20 establecido para generar seis fases en las con una duración completa de implementación de dos años iniciando la primera fase en septiembre del 2016 y finalizando en septiembre del 2018.

El presupuesto permitirá cumplir con las dimensiones establecidas en este trabajo investigativo y que permitirá alcanzar un ambiente laboral en donde se pueda palpar el liderazgo tridimensional y la motivación laboral, importante para los trabajadores y para mejorar la productividad de la empresa.

3.2. Conclusiones

A través de la investigación de campo realizada en la sede sur de S.E.R.L.I., se puede determinar lo siguiente:

1.- El primer objetivo específico indica el establecimiento de las formas que emplea la institución en los últimos tres años para motivar a su personal; a través de las encuestas realizadas en el proceso investigativo se determina que la institución motiva a su personal de varias formas, en la mayoría de los casos el reconocimiento es verbal pero al final del año, en otras ocasiones el reconocimiento es en juntas mensuales. Tan solo una pequeña parte de los trabajadores representado por el 14.81% mencionan haber sido recompensados a través de una incentivo económico y a final del año. Por lo tanto se puede concluir que la sede sur de S.E.R.L.I. si motiva sus trabajadores y de las formas en como ya se mencionaron anteriormente.

2.- El segundo objetivo específico planteado invita a detectar el tipo de liderazgo que los jefes de la sede sur de S.E.R.L.I. han estado aplicando durante los últimos tres años; las encuestas realizadas demuestran que el 50% de los colaboradores de la institución ven en sus jefes una imagen autoritaria que no refleja liderazgo sino imposición, y el otro 50% de los trabajadores ven en sus jefes una imagen de jefe líder y colaborativo, reflejando un liderazgo tridimensional formado por la actitud, aptitud y accionar del líder. De tal forma, se puede concluir que el la institución se presentan dos tipos de liderazgo, el liderazgo autoritario y el liderazgo tridimensional representados en las mismas magnitudes.

3.- El tercer objetivo específico indica el establecimiento de un diagnóstico del estado actual de la motivación laboral en la institución de estudio. Los encuestados indican que todo cumplimiento de metas y todo esfuerzo laboral deben ser incentivados, sino es catalogado como algo injusto, definido por el 85.19% de los trabajadores. La totalidad de los trabajadores mencionan que si existe una influencia entre el reconocimiento laboral y su productividad y que la forma de reconocimiento debe ser económica, impulsada por el 90.74% de los trabajadores.

Al concluir, se puede dejar por cierto, que el estado actual de la motivación laboral de la institución no es la mejor, debido a que existe inconformidad de los trabajadores, con las formas de motivar que implementa la institución.

4.- En cuarto y último objetivo específico menciona el desarrollo de un plan estratégico de liderazgo sistemático que gestione la motivación laboral en la institución y para ello, en la propuesta del presente trabajo se establece los parámetros y la forma en cómo desarrollar el plan estratégico de liderazgo sistemático a través del liderazgo tridimensional, que genera la motivación necesaria para los trabajadores.

Con todo lo mencionado se puede concluir que al alcanzar el cumplimiento de los cuatro objetivos específicos, se ha logrado el objetivo general en el cual se estableció el análisis de la influencia del liderazgo en la motivación laboral del personal de la sede sur de la Sociedad Ecuatoriana Pro-Rehabilitación de los Lisiados en el año 2016.

3.3. Recomendaciones

Al finalizar este trabajo de tesis se considera interesante proponer otros aspectos, los cuales se mencionan a continuación:

- Publicar esta tesis en el repositorio digital de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, para que sirva de fundamento como base de futuros trabajos investigativos que se generen en el análisis de la variable liderazgo y motivación laboral.
- Extender los estudios investigativos en futuros años para evaluar la implementación de la propuesta realizada en la presente tesis.
- Los investigadores que deseen profundizar en el estudio de la variable liderazgo, recomendando el análisis de las publicaciones del PHD. Rafael Terrazas Pastor quien propone en tiempos actuales, al liderazgo tridimensional como una opción válida en los procesos laborales con el recurso humano.
- Los investigadores que promuevan nuevos estudios relacionados a la variable motivación, recomendando el análisis de las publicaciones del Msc. Arturo Solf Zárate quien evalúa la motivación intrínseca laboral relacionada a otras variables del ambiente de trabajo.
- Recomendando la utilización del libro Metodología de la Investigación, cuarta edición del autor Dr. Roberto Hernández Sampieri para que sea utilizado como una guía para el estudiante que pretende desarrollar la tesis de pregrado o postgrado.
- Recomendando la lectura del libro Metodología de la Investigación, segunda edición del autor Lcdo. César Augusto Bernal, para que el investigador fundamente técnicas y procedimientos investigativos, necesarios en el desarrollo de la tesis de pregrado o postgrado.

Fuentes Bibliográficas

- Arango Mayor, V. (Febrero de 2016). Necesidades según Maslow en los colaboradores de EMI Eje Cafetero.
- Caballero, G. (2007). Nuevo institucionalismo de ciencias políticas. *RIPS*, VI, 9 - 27.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México DF, México: Mc Graw Hill.
- Colorado, G. (2014). *Liderazgo y Personalidad (Tesis de pregrado)*. Universidad Veracruzana, Xalapa-Enríquez, Veracruz, México.
- Dulce, C. (2015). *Identificación y descripción de las características de un líder global (Tesis de pregrado)*. Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.
- Felber, C. (2015). *El organigrama funcional*. Missouri, Estados Unidos: Mc Graw Hill.
- Gil, F. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, XXIX, 25-31.
- Koontz, H. (2002). *Elementos de administración*. México DF: McGraw Hill.
- Martínez, P. (2009). Formación basada en competencias. *Revista Investigación educativa*, XXVII, 125-147.
- Mejía, P. (2014). *Análisis del liderazgo como habilidad gerencial y su efecto en el crecimiento de las empresas textiles en la ciudad de Quito desde el 2008 hasta el 2012 (tesis de postgrado)*. Universidad Politécnica Salesiana, Quito, Ecuador.
- Molera, F. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional. *Coden psoteg*, XXII, 495-501.
- Molina, J. (11 de 2000). El organigrama informal en las organizaciones. *Revista Catalana de Sociologia*, 1, 65-86.
- Mondy, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. México DF: Pearson.
- Montejo, A. (2012). *La participación en los procesos organizativos y construcción de ciudadanía de personas con discapacidad*.
- Naranjo, M. (Agosto de 2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista educativa*, XXXIII, 153-170.
- Ott, B. (1999). Características estructurales y categóricas de destinatarios para una formación profesional integral. *Revista europea*.
- Pedrajas, L. (Enero de 2008). Estudio comparativo de la influencia del estilo de liderazgo y la congruencia de valores en la eficacia de empresas privadas y públicas. *Interciencia*, XXXIII, 378-1844.
- Ramio. (1999). *Lecturas de teorías de la organización* (Vol. II). Madrid, España: Ballart.
- Ramírez, G. (diciembre de 2013). Liderazgo organizacional. *Universidad y Empresa*, XV, 5-11.
- Ramos, G. (Mayo de 2007). Escuela de las relaciones humanas y su aplicación en una empresa de telecomunicaciones. *Scientia et Technica*, XIII, 10.
- Restrepo, M. (1995). Comunicación para la dinámica organizacional. *Signo y pensamiento*, XXVI, 91-96.
- Riquelme, J. (2015). Estilos de liderazgo y eficacia en situaciones de crisis. *Revista política y estrategia*, CXXV, 97-124.
- Robbins, S. (2010). *La Administración*. Missouri: Prentice-Hall, Estados Unidos.
- Rodríguez, E. (abril de 2013). El proceso de toma de decisiones y la eficacia organizativa. *Ingeniari*, xxi, 328-336.
- Rodríguez, P. (Diciembre de 2009). Análisis del impacto del proceso de toma. *Rev. Innovar*, 33-45.
- Romero, A. (2010). *Dirección y planificación estratégica de las empresas y organizaciones*. Madrid, España: Edición Dias Santos.
- Sánchez, J. (diciembre de 2015). Percepciones sobre el liderazgo. *Ra Ximhai*, XI, 161-170.

- Santos, E. (2013). *Características en el liderazgo en el dirigente del siglo XXI (Tesis de pregrado)*. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
- Solf, A. (2006). Motivación intrínseca laboral y su relación con las variables de personalidad orientación a la meta y tesón. *Revista persona, IX*, 111-126.
- Terrazas, R. (Mayo de 2015). Liderazgo tridimensional. *Perspectivas, xxxv*, 7-28.
- Thompson, I. (2009). Tipos de organigrama. Volumen 8.
- Vásquez, M. (2013). *Diseño organizacional para el comercial Kamila del cantón La Libertad provincia de Santa Elena (Tesis de Pregrado)*. Universidad Estatal Península de Santa Elena, La Libertad, Ecuador.
- Vega, C. (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (tesis de pregrado)*. Universidad de Chile, Santiago de Chile.
- Viejo, S. (Abril de 2013). Presencia de estrés laboral, síndrome de burnout y engagement en personal de enfermería. *European Scientific Journal, IX*, 1857- 7431.
- Viveros, J. (2003). *Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos*. Santiago de Chile.
- Zalpa, G. (junio de 2002). Estudios sobre las Culturas Contemporáneas. *Redalyc, VIII*, 9-33.
- Zapata, G. (Diciembre de 2009). Modelo teórico conceptual de la estructura organizativa: un análisis contingente. *Ciencia y sociedad, XXXIV*, 618 - 639.