

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL
EJÉRCITO
SEDE LATACUNGA**

CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

**TESIS DE GRADUACIÓN PARA LA OBTENCIÓN
DEL TITULO DE
INGENIERO COMERCIAL**

TEMA: “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS
HUMANOS PARA APLICAR EN LAS ORGANIZACIONES PRIVADAS
DE LA CIUDAD DE LATACUNGA.”

DIEGO CHIRIBOGA

DIRECTOR: MBA. ING. ALVARO CARRILLO

CODIRECTOR: ING. GALO VÁSQUEZ, Msc.

LATACUNGA, FEBRERO DEL 2007

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
SEDE LATACUNGA

CERTIFICADO

En nuestra calidad de Director y Codirector, certificamos que el señor, DIEGO CHIRIBOGA ha desarrollado la Tesis de Grado con el tema "DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA APLICAR EN LAS ORGANIZACIONES PRIVADAS DE LA CIUDAD DE LATACUNGA", observando las disposiciones institucionales, metodológicas y técnicas, que regulan esta actividad académica, por lo que autorizamos para que el mencionado señor reproduzca el documento definitivo, presente a las autoridades de la Carrera de Ingeniería Comercial y proceda a la exposición de su contenido.

Latacunga, 05 de febrero del 2007

Atentamente,

MBA. Ing. Álvaro Carrillo P.
,Msc
DIRECTOR

Ing. Galo Vásquez A.
CODIRECTOR

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi agradecimiento a las Autoridades, a l@s Docentes, quienes han sido parte forjadora para cumplir una de mis metas, es por eso que expreso mi agradecimiento también a la Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga, por ende a la Carrera de Ciencias Administrativas Facultad de Ingeniería Comercial, quienes me brindan la oportunidad de superarme.

A mis padres y hermanas que me supieron dar un importante impulso y apoyo incondicional en todo momento cuando así lo necesite.

GRACIAS

Diego

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación quiero dedicarlo al recurso humano que labora en las organizaciones privadas en la ciudad de Latacunga, quienes cada día se esfuerzan por buscar un desarrollo empresarial, de la ciudad de la provincia y del país.

A mis Padres y Hermanas que siempre me apoyaron durante la carrera universitaria para triunfar, ser útil a la sociedad a la cual me debo y ser un aporte importante para el país.

Diego

CARTA DE PROPIEDAD INTELECTUAL

Del contenido del presente trabajo de investigación es responsabilidad de quien suscribe la presente, indico que soy el autor de este trabajo, responsable de sus contenidos y de lo que en él se manifiesta, por tal razón me reservo los derechos.

Este proyecto ha sido desarrollado bajo información proveniente de fuentes primarias y secundarias, a ello se suma, principalmente, los conocimientos aprendidos en la carrera estudiantil universitaria, los cuales han sido invaluable y totalmente necesarios para el cabal cumplimiento de los objetivos propuestos en esta obra.

Bajo total respeto a los derechos de autor que se consideran en la bibliografía utilizada, la fuente es referida con su respectivo pie de origen.

La información y estudio desarrollado ha sido totalmente aporte e investigación del autor de la presente tesis.

Diego Raúl Chiriboga Molina

C.I. 0501913941

CAPÍTULO I:

1. GENERALIDADES

1.1. TEMA

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA APLICAR EN LAS ORGANIZACIONES PRIVADAS DE LA CIUDAD DE LATACUNGA.

1.2. DEFINICIÓN DEL TEMA

Mediante el desarrollo de esta investigación se busca establecer el nivel de motivación y el estilo de liderazgo que existen en las distintas organizaciones privadas de la ciudad de Latacunga, con la finalidad de contribuir al crecimiento empresarial en el sector de la población en estudio a través de la estructuración de un modelo de recursos humanos que defina estrategias en el área de personal para aplicarlas en un horizonte de mediano y largo plazo.

1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

La provincia de Cotopaxi, y en especial la ciudad de Latacunga cuenta con un sinnúmero de empresas dedicadas a diferentes actividades económicas, que han presentado un crecimiento notable en el sector comercial, industrial y de servicios durante los últimos años, es así que para el 2006 se tiene un crecimiento del Producto Interno Bruto del 2.2%; igualmente la población urbana aumenta en 1.9% anualmente, indicadores que reflejan un aumento en los procesos industriales y laborales que afectan al trabajador en su desempeño.

La realización de la presente tesis pretende conocer el grado de satisfacción, motivación y liderazgo de la población económicamente activa realizada a una muestra del recurso humano que labora en los sectores comercial, industrial y de servicios en la ciudad de Latacunga. Por lo tanto el área de estudio son las empresas privadas ubicadas dentro de los límites geográficos de la ciudad.

La motivación del recurso humano es un factor clave para que las organizaciones desarrollen su competitividad en altos niveles, cuando el personal esta desmotivado realiza su tarea de manera inadecuada, con fallas en los procesos, retrasos en tiempos de entrega, calidad de servicio mediocre, entre otros, y de igual manera afecta a su equipo de trabajo; razón por la cual los gerentes deben desarrollar estrategias dirigidas a mantener niveles de motivación adecuados en sus empleados.

El liderazgo es un factor importante para la administración, la capacidad para dirigir eficazmente es una de las claves para llevar a las organizaciones a la competitividad y mantener un ambiente de motivación en su empresa. Se debe escoger a personas competentes, es la única forma de ir creando el edificio sólido que constituye una empresa, alguien incompetente es capaz de dañar hasta el esfuerzo más sencillo que se haga.

En la ciudad de Latacunga es limitado la existencia de estilos gerenciales empresariales destacados por su competitividad en el mercado interno y externo, por lo que se hace indispensable realizar un análisis administrativo y de negocios detallado de los perfiles que presentan los gerentes actuales, para así desarrollar un modelo gerencial que permita incrementar la competitividad.

El acceso a la información a fuentes primarias y secundarias en 181 empresas industriales, comerciales y de servicios, hacen factible la ejecución de la tesis titulada “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA APLICAR EN LAS ORGANIZACIONES PRIVADAS DE LA CIUDAD DE LATACUNGA”.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Modelo de Gestión de Recursos Humanos para aplicar en las organizaciones privadas de la ciudad de Latacunga, con la finalidad de proponer estrategias que permitan incrementar la competitividad y productividad en la población económicamente activa que labora en la ciudad de Latacunga.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir las bases teóricas de los elementos administrativos y gerenciales que sustentarán científicamente el análisis de la motivación y el liderazgo en las empresas de Latacunga.
- Realizar un estudio de mercado en una muestra de las empresas privadas ubicadas en la ciudad de Latacunga, para determinar los niveles de motivación y de liderazgo que tiene el recurso humano en el desempeño del trabajo.
- Evaluar los factores críticos del éxito de motivación y liderazgo empresarial para establecer estrategias de acción.
- Diseñar el modelo de gestión de recursos humanos empresarial para mejorar los niveles de motivación y liderazgo en las empresas privadas ubicadas en la ciudad de Latacunga.

CAPÍTULO II:

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1. LIDERAZGO

2.1.1. DEFINICIONES

Conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, sobre todo en este siglo, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones.

Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos, y sobre la forma en la función del liderazgo es analizado en términos de una relación dinámica.¹

Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo. Operacionalmente, un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros. Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo

¹ WERTHER, W.B. Y DAVIS, K. (1996), Administración de Personal y Recursos Humanos. McGraw-Hill, México.

general es confuso o ambiguo. La necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo u organización.

El líder no lo es por su capacidad o habilidad en si mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo. Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de o función dentro del grupo.

El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas. El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas. Su apoyo es incondicional para los miembros de su grupo, comunidad o sociedad más que ninguna otra persona.

El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo. Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones

y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga. Por lo tanto el liderazgo esta en función del grupo en el que se desenvuelve la organización.²

2.1.2. CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO

- **Visión guiadora.** El líder es el guía de su equipo. Tiene una idea clara de a dónde ir; el camino a seguir.
- **Pasión.** El líder ama lo que hace y le encanta hacerlo, pero no solamente se guarda esa pasión para sí, sino que la transmite a los miembros de su equipo.
- **Integridad.** El líder es maduro y se conoce a sí mismo. Practica la sinceridad a través de la honradez de pensamiento y acción.
- El líder es **curioso y audaz.** Se interesa por todo está inquieto por el aprendizaje, asume riesgos, experimenta, sin importarle los fracasos de los que aprende y hace aprender al equipo.

2.1.3. FACTORES DEL COMPORTAMIENTO DEL LÍDER.

2.1.3.1. FACTOR PERSONA

² WERTHER, W.B. Y DAVIS, K. (1996), Administración de Personal y Recursos Humanos. McGraw-Hill, México.

El directivo que dirige un equipo, también dirige a cada una de las personas que forman parte del mismo. Esto implica que el líder conoce: la naturaleza y experiencia de sus empleados y su nivel de desempeño. El líder utiliza esta información para: tomar decisiones respecto al rol y trabajo de los empleados, y elegir el estilo de liderazgo más apropiado. Por ejemplo, una persona que lleva muchos años trabajando no requerirá un control tan exhaustivo como un colaborador recientemente incorporado. Sin embargo, necesitará algún tipo de reconocimiento para mantener su nivel de motivación.

2.1.3.2. FACTOR TAREA

La tarea se refiere al trabajo por hacer y a los resultados esperados. Está condicionada por dos variables que influyen en el estilo de liderazgo: el tiempo y el nivel de riesgo asociado con el fracaso. Un día laborable demasiado cercano afecta al trabajo negativamente en términos de calidad o de la motivación del equipo. En este caso el líder debe buscar un estilo que permita que la tarea se lleve a cabo en el tiempo establecido sin alterar el desempeño del equipo. Paralelamente, el riesgo de determinados trabajos (pensemos, por ejemplo, en el ejército) exige un estilo de liderazgo específico en el que todos los procedimientos estén claramente definidos y no haya dudas sobre la cadena de mando.³

³ WERTHER, W.B. Y DAVIS, K. (1996), Administración de Personal y Recursos Humanos. McGraw-Hill, México.

2.1.3.3. FACTOR ENTORNO

El estilo de liderazgo puede verse influido por:

El Entorno Organizativo: Valores de la organización- es la base de los valores del equipo. Por ejemplo, si una organización presta gran importancia a la cadena de mando no tiende a fomentar un estilo de liderazgo basado en la participación.

El Entorno del Equipo: La propia situación del equipo puede ser una variable importante en la utilización de los estilos de liderazgo. Situaciones personales de los miembros de un equipo requieren una gestión específica por parte del directivo.⁴

2.1.4. CALIDAD DEL LIDERAZGO

El primer esfuerzo sistemático de los psicólogos y otros investigadores por entender el liderazgo, por el intento de identificar las características de los líderes, esta concepción del liderazgo (los líderes nacen, no se hacen) goza todavía de gran aceptación (aunque no entre los investigadores).

⁴ FRANKLIN BENJAMIN ENRIQUE,(1998), Organización de Empresas. Editorial McGraw-Hill.

Después de leer tantas novelas y ver muchos programas de televisión y películas, quizá casi todos creamos que hay personas que tienen una predisposición al liderazgo: por naturaleza son valientes, más agresivas, más decididas y con mayor capacidad de comunicación verbal que otras. En la búsqueda de rasgos medibles de liderazgo, los investigadores adoptaron dos perspectivas:

- Intentaron comparar los rasgos de aquellos que surgieron como líderes con los de aquellos que no lo hicieron.
- Procuraron comparar los rasgos de los líderes eficaces o ineficaces.

La generalidad de los estudios dedicados al liderazgo pertenecen a la primera categoría; y estos estudios no han logrado descubrir rasgos que distingan de manera clara y congruente a líderes y seguidores. Los líderes como grupo son un poco más altos, más brillantes, extrovertidos y con mayor seguridad en sí mismos. Sin embargo, millones de personas presentan esos rasgos y la mayor parte de ellas nunca ocupará una posición de liderazgo.⁵

2.1.5. ESTILOS DE LIDERAZGO

2.1.5.1. ESTILO COERCITIVO

⁵ FRANKLIN BENJAMIN ENRIQUE,(1998), Organización de Empresas. Editorial McGraw-Hill.

- Da muchas instrucciones directas, indicando a los colaboradores qué hacer sin escuchar ni permitir opiniones.
- Espera la obediencia inmediata.
- Controla estrechamente, a través de la supervisión.
- Utiliza el feedback negativo para enfatizar lo que se está haciendo de forma equivocada y en ocasiones ridiculiza y avergüenza al empleado que ha actuado mal.
- Motiva indicando las consecuencias negativas de la desobediencia más que recompensándola.

CUADRO 2.1:

EFICACIA DEL ESTILO COERCITIVO

MAYOR EFICACIA	MENOR EFICACIA
<ul style="list-style-type: none"> - Cuando se aplica a tareas sencillas - En situaciones de crisis, cuando los empleados necesitan directrices claras. - En colaboradores con problemas donde sólo hay dos opciones: mejora o despido. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando se aplica a tareas complejas. - A largo plazo, porque limita el desarrollo de los colaboradores, que se rebelan, resisten pasivamente o abandonan. - Con empleados que se auto motivan, que pueden gestionar su propio trabajo o de los que se espera un alto nivel de iniciativa.

ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA
FUENTE: MANUAL DE LIDERAZGO – PRICE WATERHOUSE

2.1.5.2. ESTILO ORIENTATIVO

- El líder asume la responsabilidad de crear y desarrollar una visión y una definición clara a seguir.
- Solicita opinión a los colaboradores sobre la visión o la mejor manera de llegar sin abandonar su autoridad.
- Persuade a sus colaboradores explicándoles qué hay detrás de esa visión.
- Establece estándares y orienta el desarrollo en relación a esa visión a largo plazo.
- Utiliza el feedback positivo y negativo de manera equilibrada para motivar.

CUADRO 2.2:

EFICACIA DEL ESTILO ORIENTATIVO

MAYOR EFICACIA	MENOR EFICACIA
<ul style="list-style-type: none"> - Cuando es necesario que haya instrucciones claramente establecidas. - Cuando el directivo es percibido como un experto en su materia. - Con colaboradores nuevos que necesitan una dirección activa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando el directivo no desarrolla a sus colaboradores y se desmotivan. - Cuando el directivo no ser percibe como una persona experta o con autoridad. - En equipos autogestionados.

ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA
FUENTE: MANUAL DE LIDERAZGO – PRICE WATERHOUSE

2.1.5.3. ESTILO AFILIATIVO

- El líder se marca como prioridad promover un ambiente agradable entre sus colaboradores.
- Pone menos énfasis en la dirección de las tareas, objetivos y normas que en mantener reuniones para conocer las necesidades de sus colaboradores.

- Presta atención a las personas y a las cosas que les hacen sentirse bien - seguridad en el trabajo, ayudas familiares...-
- Da feedback positivo y evita confrontaciones relacionadas con el desempeño.

CUADRO 2.3:

EFICACIA DEL ESTILO AFILIATIVO

MAYOR EFICACIA	MENOR EFICACIA
<ul style="list-style-type: none"> - Cuando las tareas son rutinarias y el rendimiento ya es adecuado. - Cuando hay que ofrecer ayuda personal a un empleado. - Cuando hay que unir a grupos conflictivos para que trabajen juntos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando el rendimiento de los miembros del equipo es inadecuado y hay que dar feedback negativo para que mejoren. - En situaciones de crisis que necesitan un control claro. - Con colaboradores orientados a la tarea o poco interesados en mantener una relación cordial con su superior.

ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA
FUENTE: MANUAL DE LIDERAZGO – PRICE WATERHOUSE

2.1.5.4. ESTILO PARTICIPATIVO

- El líder confía en que sus colaboradores son capaces de trabajar en la dirección adecuada por ellos mismos.

- Invita a sus colaboradores a participar en la toma de decisiones que tiene que ver con su trabajo, buscando el consenso.
- Mantiene reuniones frecuentes.
- Recompensa el rendimiento y da poco feedback negativo.

CUADRO 2.4:

EFICACIA DEL ESTILO PARTICIPATIVO

MAYOR EFICACIA	MENOR EFICACIA
<ul style="list-style-type: none"> - Cuando los colaboradores son competentes. - Cuando hay que coordinar a los colaboradores. - En las ocasiones en que un directivo no tiene claro cuál es su mejor enfoque o dirección y tiene colaboradores con las ideas muy claras. 	<ul style="list-style-type: none"> - En situaciones de crisis, cuando no hay tiempo para reuniones. - Cuando los colaboradores no son lo suficientemente competentes, no poseen información esencial o necesitan supervisión estrecha.

ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA
FUENTE: MANUAL DE LIDERAZGO – PRICE WATERHOUSE

2.1.5.5. ESTILO IMITATIVO

- El líder dirige dando ejemplo.

- Marca estándares altos y espera que los otros conozcan los principios y causas que están detrás de la estrategia a seguir.
- Duda cuando tiene que delegar tareas si no está seguro de que la persona lo puede hacer muy bien.
- No le gusta el rendimiento pobre.
- Soluciona las situaciones urgentes cuando los empleados solicitan ayuda, con lo que no contribuye a su desarrollo.

CUADRO 2.5:

EFICACIA DEL ESTILO IMITATIVO

MAYOR EFICACIA	MENOR EFICACIA
<ul style="list-style-type: none"> - Cuando los empleados están altamente motivados, son competentes y, por tanto, no necesitan dirección. - Para desarrollar a colaboradores que son parecidos al directivo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando el directivo no puede hacer todo su trabajo personalmente. - Cuando los empleados necesitan dirección, desarrollo y coordinación.

ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA
FUENTE: MANUAL DE LIDERAZGO – PRICE WATERHOUSE

2.1.5.6. ESTILO CAPACITADOR

- El líder ayuda a sus colaboradores a identificar sus puntos fuertes y débiles.
- Anima a sus colaboradores a establecer objetivos a largo plazo.

- Proporciona orientaciones y feedback para facilitar el desarrollo de sus colaboradores.
- Se preocupa por el desarrollo a largo de sus colaboradores.

CUADRO 2.6:

EFICACIA DEL ESTILO CAPACITADOR

MAYOR EFICACIA	MENOR EFICACIA
<ul style="list-style-type: none"> - Cuando los colaboradores reconocen la diferencia entre su nivel actual de rendimiento y el que les gustaría tener. - Con los colaboradores motivados a tomar iniciativas y que buscan su desarrollo profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando el directivo no es un experto. - Cuando los empleados necesitan mucha dirección y feedback. - En las crisis.

2.1.5.7. CUADRO COMPARATIVO DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

Basado en las definiciones y características de los estilos de liderazgo establecidas en los numerales anteriores se estructura la siguiente Matriz explicativa:

CUADRO 2.7:

COMPARATIVO DE ESTILOS DE LIDERAZGO

Estilo	Decisión	Control	Feedback	Motivación
Coercitivo	El toma las decisiones	Excesivo	Enfatiza errores de sus seguidores (Negativo)	Negativa (utiliza el castigo y la sanción)
Orientativo	Solicita opinión de los colaboradores	Establece estándares enfocadas a la visión del grupo.	Da a conocer logros y fracasos de los colaboradores	Positiva y Negativa (Premio y Castigo).

Afiliativo	A través del trabajo en equipo.	Promueve un agradable ambiente de trabajo	Basado en oportunidades y relacionado con el desempeño.	Positiva, basada en recompensas.
Participativo	Permite al colaborador tomar decisiones.	Basado en la participación.	A través del consenso del equipo.	Positiva basada en incentivos.
Imitativo	Permite decisión a quienes están capacitados.	Marca estándares altos.	No acepta rendimientos bajos.	Positiva y Negativo.
Capacitador	A través de la fijación de objetivos de largo plazo.	Basado en resultados de desempeño.	Frecuente buscando el desarrollo de los colaboradores.	Positiva.

ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA
FUENTE: MANUAL DE LIDERAZGO – PRICE WATERHOUSE

2.1.6. FUNCIONES DEL LÍDER

Los ejecutivos del futuro, deberán desempeñar simultáneamente una serie de funciones que le permitan motorizar un cambio en las estructuras organizativas y operativas de la empresa. La finalidad de estas variaciones será la creación de un nuevo concepto empresarial, en la cual tanto la institución como los empleados, se vean motivados a mantener un aprendizaje continuo. Dichas funciones están orientadas en las siguientes direcciones:

- El Liderazgo Personal

A medida que nos aproximamos al Siglo XXI el juego del cambio se intensifica y se convierte en cambio maestro, por tanto el líder gerencial, está

obligado a cambiar no sólo por necesidad, sino para sobrevivir en función de la demanda que el mercado ejerce sobre las organizaciones. “El líder de hoy debe estar inspirado en el pensamiento y la acción de los líderes del ayer. De aquellos que han sido leales a su mandato y a su voz interior”⁶.

El Líder ideal para el Siglo XXI será aquel que cree un ambiente que estimule a todos los miembros de la organización a desplegar sus capacidades y a alcanzar una visión compartida que dé a las personas confianza para llegar, como nunca antes, más lejos y más rápido, y que determine las condiciones para que sus empleados sean más innovadores, más creativos y para que sientan que tiene un dominio de su propia vida como jamás soñaron que fuera posible.⁷

- **Líder Comunicador**

Cumplen la función de vigías de la comunicación, función que es de vital importancia para su libre flujo; son, además, responsables de generar, recibir, interpretar, presentar, canalizar y administrar los canales de información y comunicación hacia y desde sus respectivos equipos de trabajo.

Los Gerentes que se expresan con claridad facilitan el trabajo de los empleados. El estilo informal y sencillo de un Gerente quizás agrade a los

⁶ Revista Gerencial (1999). ¿Cuál es la Mejor Manera de Gerenciar el Futuro?.

⁷ www.gestión.com.ec, “Internet”, Resumen.

empleados, pero cuando esta sencillez origina confusión y tiempo desperdiciado, se reduce en gran medida la eficiencia y con frecuencia disminuye también la moral.⁸

La comunicación le permite al gerente incursionar en procedimientos más complejos y especializados, como son la realización de una entrevista técnica, una reunión personal, ser expositor del discurso central en un acto conmemoratorio de la empresa, dar una orden verbal o escrita. Todas estas son posibles gracias a la magia de la comunicación.

Existen cuatro procedimientos fundamentales en la vida gerencial: la entrevista, la reunión, la orden y la oratoria. Ellos representan fielmente la comunicación pura, razón por la cual el Gerente del Siglo XXI debe buscar los medios posibles en pos de mejorarlos y hacerlos cada vez de manera más brillante y eficiente.⁹

- **Líder Entrenador**

Un gerente no tendrá éxito si la fuerza de trabajo se dedica exclusivamente a copiar de memoria lo que escucha y ve, o a ciegas sigue las reglas de comportamiento prescritas. El propósito del gerente del nuevo siglo debe consistir en estimular a los individuos a que reflexionen por sí mismos, tomen la iniciativa, desafíen los conocimientos recibidos y no acepten el status quo.

⁸ SILICEO ALFONSO AGUILAR (2001), Liderazgo el don del Servicio, Mc Graw Hill. México.

⁹ www.gestión.com.ec, "Internet", Resumen.

Los empleados en una compañía no son unidades de mano de obra; en realidad es genuinamente un recurso (el recurso humano) encargado de hallar y aprovechar ideas para mejorar los procesos, el diseño de los productos y la calidad en la manufactura.

Obviamente, para ello se exige: capacidad para comunicar, pero sobre todo, entrenamiento en múltiples habilidades que, al ampliar el alcance de trabajo de todos, convierte a la fuerza laboral en un recurso más valioso, útil y capaz de descubrir oportunidades de mejoramiento en tareas o procesos diferentes de aquellos en los cuales los individuos se encuentran concientemente involucrados.

- **Líder Motivador**

La Motivación es un tema que ha preocupado desde hace tiempo a muchos psicólogos que han dedicado bastante tiempo y esfuerzo en la búsqueda de clasificar y descubrir sus elementos.

La gerencia debe propiciar que el empleado satisfaga todas sus necesidades naturales con el salario que recibe o bien con los beneficios marginales que la empresa pueda facilitarle a través de programas cooperativos y otros. Aunque

parezca contradictorio es saludable que tengan insatisfechas algunas necesidades adquiridas para que genere motivación.¹⁰

2.1.7. DIRIGIR A DIFERENTES GENERACIONES

Uno de los mayores problemas a los que deberán afrontarse algunas empresas es la división entre los trabajadores pertenecientes a diferentes generaciones. La organización moderna, tecnológica y basada en el conocimiento, que tiene que ser necesariamente innovadora y flexible, suele tener una cultura joven que tiende a marginar al personal de más edad. Pero la organización que no sea tolerante con las diferentes generaciones que conforman su personal puede sufrir una rotación excesiva y un rendimiento laboral poco satisfactorio.

Por un lado, los miembros de la generación de la explosión de la natalidad, nacidos entre el final de la II guerra mundial y los años 60 y, por el otro, una generación más joven, la generación X, nacida con posterioridad. Todas las planillas de trabajadores son o deberían ser multigeneracionales pero parece que la joven generación X tiene diferencias de principios, actitudes y expectativas especialmente importantes. Las generaciones de más edad pueden encontrar dificultades en la empresa moderna y compleja a la hora de dirigir a los más jóvenes, con sus particulares valores y estilos de vida. Pero es evidente que a los jóvenes, impulsados por el cambio tecnológico a los puestos

¹⁰ SILICEO ALFONSO AGUILAR (2001), Liderazgo el don del Servicio, Mc Graw-Hill. México.

directivos, puede resultarles aún más difícil ganarse la confianza de sus subordinados de más edad.

Es relativamente fácil identificar los puntos fuertes y débiles de las diferentes generaciones, más difícil resulta integrar adecuadamente las características positivas de cada una de ellas. No existe un modelo único que garantice el éxito. Las organizaciones tienen que fijarse en los puntos fuertes y en la singularidad de las personas, abriéndose a las nuevas ideas y al pensamiento innovador. Para dirigir con éxito una empresa multigeneracional hay que ser comprensivo con las diferencias, tolerante con las ideas y participativo con los conocimientos.

Aunque el conflicto de valores entre ambas generaciones no deje de ser natural, el éxito de la dirección del futuro dependerá en buena medida de que consiga una sinergia entre estos dos grupos. Para conseguirla las empresas deberán construir una cultura tolerante y abierta que refuerce la individualidad al tiempo que proporcione orientación al personal. La cultura corporativa resultante se extenderá con toda su fuerza desde abajo hacia arriba y no a la inversa.

La mejor manera de ganarse el apoyo de un grupo heterogéneo de personas es darles representación en el proceso de decisión. Un equipo de dirección multigeneracional permite expresar los puntos de vista de mayores y de

jóvenes contribuyendo a que unos y otros adquirieran una visión común de la empresa. La diferencia de valores y experiencias pueden provocar roces, pero una abrasión constructiva puede producir formas de creación de valor.

Los líderes son cada vez más jóvenes. Si bien muchos profesionales menores de treinta años tienen las competencias técnicas y las creatividades necesarias para conducir a su organización hacia el futuro, muchos de ellos carecen de las competencias de gestión y de las experiencias necesarias para dirigir y orientar a otras personas. La presencia de unos tutores, además de servir para transmitir las competencias y conocimientos básicos de gestión, puede ayudar a los jóvenes a desarrollar su capacidad individual de liderazgo. El liderazgo no es una competencia que pueda adquirirse en clase, sino más bien con experiencia y observación. Es obvio que la tutoría beneficia a la generación X pero los mayores pueden beneficiarse de esta experiencia. Los empleados más jóvenes pueden transmitir los conocimientos técnicos y servir de banco de pruebas de las nuevas ideas. La mayor ventaja de una buena interacción entre ambos grupos es la construcción de unas relaciones intergeneracionales basadas en la confianza y el respeto mutuos.

Las empresas salen ganando cuando consiguen crear un ambiente en el que el personal nota que se permiten sus aportaciones y se consideran sus preocupaciones. Una manera de conseguirlo es favorecer la formación de equipos de trabajo, o de interés y competencias comunes. Los equipos

pequeños pueden proporcionar a sus miembros información sobre su rendimiento y orientación con mucha más precisión que la gran empresa. Esta menor dimensión permite a los empleados mantener su individualidad, cuando se premian los resultados de estas agrupaciones, se fomenta el espíritu empresarial del recurso humano.

El personal integrado en un equipo de trabajo y que puede comprobar el resultado de su gestión, adquiere un sentido de pertenencia. Estas agrupaciones contribuyen para que los trabajadores se sientan orgullosos de su trabajo y leales con su organización.¹¹

2.2. MOTIVACIÓN

2.2.1. DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN

Es importante referirse a varias definiciones de motivación con la finalidad de realizar un enfoque claro y preciso de su conceptualización.

"La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos

¹¹ LAS CLAVES DEL LIDERAZGO. LÍDERES MANAGEMENT. W. BENNIS. PÁG. 169.RESUMEN.

intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía." ¹²

"Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido." ¹³

"La motivación es un termino genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera." ¹⁴

Al parecer coinciden en que la motivación es un proceso o una combinación de procesos como dice Solanas, que consiste en influir de alguna manera en la conducta de las personas.

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario

¹² Solana, Ricardo F..Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993. Pág. 208

¹³ Stoner, James; Freeman, Daniel R.. Administración 6a. Edición. Editorial Pearson. México, 1996. Pág. 484

¹⁴ Koontz; Heinz. Administración, una perspectiva global 11ª. Edición. Mc Graw Hill. México, 1999. Pág. 501

referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

2.2.2. TEORÍAS DE MOTIVACIÓN

Existen muchas teorías de la motivación. Cada teoría de la motivación pretende describir qué son los humanos y qué pueden llegar a ser. Por consiguiente, se puede decir que el contenido de una teoría de la motivación radica en la concepción particular de las personas.

El contenido de una teoría de la motivación nos permite entender el mundo del **Desempeño Dinámico** en el cual operan las organizaciones, describiendo a los gerentes y los empleados que participan en las organizaciones todos los días. Como las teorías de la motivación tratan del desarrollo de las personas, el contenido de una teoría de la motivación también sirve a los gerentes y empleados para manejar la dinámica de la vida en las organizaciones.

Un sin número de profesionales del área observan que las investigaciones sobre la motivación siguen siendo un gran reto para encontrar "**La Manera Ideal**" de considerar la motivación.

2.2.2.1. MODELO TRADICIONAL

La motivación fue uno de los primeros conceptos a los que se enfrentaron gerentes e investigadores de la administración. El llamado **Modelo Tradicional** suele estar ligado a **Frederick Taylor** y la administración científica. Los gerentes determinan cuál era la forma más eficiente de ejecutar tareas repetitivas y después motivaban a los trabajadores mediante un sistema de incentivos salariales; cuanto más producían los trabajadores, tanto más ganaban.

El supuesto básico era que los gerentes entendían el trabajo mejor que los trabajadores, quienes, en esencia, eran holgazanes y sólo podían ser motivados mediante dinero. Un legado de este modelo es la costumbre de remunerar a los vendedores por medio de pago de comisiones.

2.2.2.2. MODELO DE LAS RELACIONES HUMANAS

El llamado modelo de las **Relaciones Humanas** se suele ligar a **Elton Mayo** y sus contemporáneos. Mayo y otros investigadores de las relaciones humanas encontraron que el aburrimiento y la repetición de muchas tareas, de hecho, disminuía la motivación, mientras que los contactos sociales servían para crear motivación y sostenerla.

Determinan que los gerentes pueden motivar a los empleados reconociendo sus necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes. En la

actualidad, el legado de este modelo serían los buzones de sugerencias, los uniformes de las empresas, los boletines de las organizaciones y la contribución de los empleados en el proceso de evaluación de los resultados.

2.2.2.3.MODELO DE LOS RECURSOS HUMANOS

El modelo de **Los Recursos Humanos** abanderado por Douglas McGregor y sus legados se enmarcan en las Teorías X y Y. McGregor presentó otro ángulo del concepto de la "Persona Compleja" Distinguió dos hipótesis básicas alternativas sobre las personas y su posición ante el trabajo a las que denominó Teoría X y Teoría Y.

a. TEORÍA X

Posición Tradicional. Concepción tradicional de administración, basada en convicciones erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano, por ejemplo:

- El hombre es indolente y perezoso por naturaleza; evita el trabajo o rinde el mínimo posible, a cambio de recompensas salariales o materiales.
- Al hombre le falta ambición: no le gusta asumir responsabilidades y prefiere ser dirigido y sentirse seguro en la dependencia.

- El hombre es fundamentalmente egocéntrico y sus objetivos personales se oponen, en general a los objetivos de la organización.
- Su propia naturaleza lo lleva a resistirse al cambio, pues busca su seguridad y pretende no asumir riesgos que lo pongan en peligro.
- Su dependencia lo hace incapaz de autocontrolarse y autodisciplinarse: necesita ser dirigido y controlado por la administración.

En función de estas concepciones y premisas respecto de la naturaleza humana, la teoría X refleja un estilo de administración estricto, rígido y autocrático que considera a las personas como meros recursos o medios de producción y se limita a hacer que éstas trabajen dentro de ciertos esquemas y estándares previamente planeados y organizados, teniendo en cuenta sólo los objetivos de la organización. La administración, según la teoría X, se caracteriza por los siguientes aspectos:

- La administración es responsable de la organización de los recursos de la empresa (dinero, materiales, equipos y personas), teniendo como meta exclusiva la consecución de sus objetivos económicos.
- La administración es el proceso de dirigir los esfuerzos de las personas, incentivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento para atender las necesidades de la empresa.
- Sin esta inversión activa de la dirección, las personas serían totalmente pasivas frente a las necesidades de la empresa, o aun más, se resistirían a

ellas. Por tanto, las personas deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas, coaccionadas y controladas: sus actividades deben ser estandarizadas y dirigidas en función de los objetivos y necesidades de la empresa.

- Como las personas son, en primer lugar, motivadas por incentivos económicos (Salarios), la empresa debe utilizar la remuneración como recompensa (para el buen trabajador) o castigo (para el empleado que no se dedique de lleno a la realización de su tarea).

La teoría X representa el estilo de administración definido por la Administración Científica de Taylor, por la Teoría Clásica de Fayol y por la Teoría de la Burocracia de Weber.

En diferentes etapas de la teoría administrativa: la manipulación de la iniciativa individual, la limitación drástica de la creatividad del individuo, la reducción de la actividad profesional a través del método preestablecido y la rutina de trabajo.

En otros términos, la teoría X lleva a que las personas hagan exactamente aquello que la organización pretende que hagan, independientemente de sus opiniones u objetivos personales. Siempre que el administrador imponga arbitrariamente, de arriba hacia abajo, un esquema de trabajo y controle

externamente el comportamiento de sus subordinados en el trabajo, está aplicando la teoría X.

El hecho de emplear una u otra forma, de manera enérgica y agresiva o suavemente, no establece diferencias, según Mc Gregor: Ambas son formas diferentes de aplicar la teoría X. en este mismo orden de ideas la teoría de las relaciones Humanas, con su carácter demagógico y manipulador es una aplicación suave, blanda y encubierta de la teoría X.

b. TEORÍA Y

Posición Optimista. En la concepción moderna de la administración, de acuerdo con la teoría del comportamiento. La teoría Y se basa en ideas y premisas actuales, sin preconceptos con respecto a la naturaleza humana, a saber:

- El hombre promedio no muestra desagrado innato hacia el trabajo. Dependiendo de condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción y de recompensa (cuando se desempeña voluntariamente) o una fuente de castigo (cuando es evitado, siempre que sea posible, por las personas). El esfuerzo físico o mental que requiere un trabajo es tan natural como jugar o descansar.

- Las personas tienen motivación, potencial de desarrollo, estándares de comportamiento adecuados y capacidad para asumir responsabilidades. el hombre debe poner la autodirección y el auto control al servicio de los objetivos que son confiados por la empresa. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de obtener la dedicación y el esfuerzo necesario para alcanzar los objetivos empresariales.
- El hombre promedio aprende, bajo ciertas condiciones, no solo a aceptar responsabilidad, sino también a buscarla. La evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y la preocupación exagerada por la seguridad personal, son generalmente consecuencias de la experiencia, insatisfactoria de cada uno y no una característica humana inherente a todas las personas, ese comportamiento no es causa sino efecto de cierta experiencia negativa en alguna empresa.
- La capacidad de un alto grado de imaginación y creatividad en la solución de problemas empresariales esta ampliamente – y no escasamente- distribuidas entre las personas. En ciertas condiciones de la vida moderna, las potencialidades intelectuales del hombre solo se utilizan de manera parcial.

En función de esa concepción y premisa con respecto a la naturaleza humana, la teoría y desarrolla un estilo de administración muy abierto y dinámico, extremadamente democrático, a través del cual administrar es el proceso de crear oportunidades, liberar potencialidad, remover obstáculos, impulsar el

crecimiento individual y proporcionar orientación referente a los objetivos. La administración, según la Teoría Y, se caracteriza por los siguientes aspectos:

- La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades y dirigir el comportamiento hacia los objetivos de la empresa son factores que están presente en las personas. No son creados por la administración, cuya responsabilidad sólo se limita a proporcionar condiciones para que las personas reconozcan y desarrolle por si misma, tales factores.
- La tarea esencial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos operativos para que las personas puedan alcanzar mejor sus objetivos personales, encaminando sus propios esfuerzos en dirección de los objetivos de la empresa.

La teoría Y propone un estilo de administración altamente participativo y democrático, basado en valores humanos y sociales; la teoría X propone una administración a través de controles externos impuestos al individuo; la teoría Y es una administración por objetivos que realza la iniciativa individual. Las dos teorías se oponen entre sí.

CUADRO 2.8:

DIFERENCIAS ENTRE LAS TEORÍAS X – Y

TEORÍA X	TEORÍA Y
-----------------	-----------------

<ul style="list-style-type: none"> - Las personas son perezosas e indolentes - Las personas rehúyen al trabajo. - Las personas evaden la responsabilidad, para sentirse más seguras. - Las personas necesitan ser controladas y dirigidas. - Las personas son ingenuas y no poseen iniciativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las personas se esfuerzan y les gusta estar ocupadas. - El trabajo es una actividad tan natural como divertirse o descansar. - Las personas buscan y aceptan responsabilidades y desafíos. - Las personas pueden automotivarse y autodirigirse. - Las personas son creativas y competentes.
---	---

ELABORADO POR: AUTOR DE TESIS
FUENTE: TEORÍAS MOTIVACIONALES – MCGRAW HILL

2.2.2.3.1. IMPLICACIONES DE LA OBRA DE MCGREGOR

Aun cuando su libro, "El lado humano de las organizaciones", se publica en 1.960, su teoría base fue desarrollada por el autor desde mediados de los treinta, encontrando su punto cumbre en los cincuenta. Una década de mucha agitación en Estados Unidos de Norteamérica, en donde se consolidaba la fatídica manía de señalar como comunista a cualquiera que osara salirse un poco de los parámetros. Douglas McGregor recibiría este calificativo en varias ocasiones. Al fin y al cabo pregonaba lo que en su momento algunos interpretaron como "la igualación del poder": que en las organizaciones se le permitiera a los subalternos participar activamente en la toma de decisiones. Ni más faltaba. En un país desarrollado gracias a un férreo autoritarismo empresarial que le significó entre otras cosas convertirse en la primera potencia industrial del mundo.

En verdad la idea de McGregor no era absolutamente original. Desde 1.932 (en el marco de la Gran Depresión), con el experimento realizado en la compañía eléctrica de Hawthorne, que puso en evidencia las dificultades para lograr los deseados estándares de rendimiento y eficiencia en los trabajadores, se realizaron investigaciones de todo tipo (Elton Mayo), que permitieron concluir que el hombre no sólo se motivaba para el trabajo a través del dinero (como lo propuso Frederick Taylor desde finales de siglo pasado); por el contrario, había toda una cantidad de variables que incidían en él. Inclusive variables que aparentemente nada tenían que ver con el trabajo, como la situación familiar, las expectativas y/o los sueños individuales, etcétera.

Desde ese momento se comenzó a ver con cierta desconfianza la influencia de las ingenierías en el manejo de las organizaciones y se recurrió a las ciencias del comportamiento, que para ese entonces ya habían adquirido prestigio gracias a trabajos como los de Pavlov (1.886), Watson (1.913) y en especial de Skinner (1.930-1.950). Propugnaban por darle a la psicología un énfasis pragmático, rechazando todo aquello que no fuera experimentalmente comprobado y que por ende sonara a especulación (siguiendo así los parámetros establecidos por el Círculo de Viena: 1.929-1.936).

Desde los años treinta y hacia los cincuenta, comenzaron a aparecer igualmente los trabajos psicológicos sobre motivación, en los que destacaron

fundamentalmente los de Abraham Maslow y su jerarquía de necesidades. Tal aporte repercutió considerablemente en McGregor, puesto que por fin se le daba nombre a las denominadas necesidades secundarias: afecto, confianza, seguridad, aceptación social. Muchas de éstas, hasta la época, habían sido tratadas en un mar de especulaciones. Maslow las identificó y las revisó experimentalmente.

Por su parte McGregor estaba interesado en establecer diferencias entre los estilos de manejo de las organizaciones. Había una tradicional, fundamentada en los aportes de Taylor, Fayol y Max Weber, que consideraba que las personas eran por naturaleza negligentes para el trabajo y por tanto debían tratárselas con gran dosis de autoridad, supervisándolas milimétricamente en sus labores. En el desarrollo de sus actividades, las personas no tenían por qué pensar, simplemente hacer lo que se les ordenaba. En la cima de la escala jerárquica de la organización habría otras que ya lo habían pensado todo.

Max Weber por ejemplo decía que lo importante era el cargo y no la persona, iniciando así las evaluaciones de oficio y sus productos: manual de funciones, procedimientos, escala salarial. Fayol advertía a su vez sobre la necesidad de dividir de la manera más precisa las funciones o áreas de la empresa (divisiones, departamentos, secciones). Taylor hablaba sobre la retribución salarial del trabajador con apoyo en su rendimiento.

Estos tres autores constituían la base del pensamiento empresarial hasta antes de McGregor. Era el denominado paradigma clásico. Y a pesar de los trabajos de Mayo y los demás aportes de la ciencia del comportamiento, no fue sino hasta los sesenta cuando en verdad se valoraron los aportes que pretendían darle mayor importancia a la parte humana de las organizaciones.

De hecho un paradigma no se rompe tan fácilmente. No sólo son teorías puestas en prácticas con singular éxito (el período que va desde finales del siglo anterior y la década de los treinta, constituye el avance más significativo para Norteamérica). Era toda una cosmovisión que trascendía las fronteras gerenciales. La sociedad norteamericana en general confiaba en la idea de mantener escalas jerárquicas en donde fuera: escuela, iglesia, familia, gobierno. Además, trabajaron con una doctrina económico-política cuyo centro neurálgico era: "América para los americanos" (Doctrina Monroe), es decir una idea elitista que excluía los conceptos democráticos y la comprensión de la diversidad cultural.

De tal suerte los avances de las ciencias de la conducta no tendrían pleno impacto sino hasta los sesenta, cuando la misma sociedad comenzó a evolucionar. Todos sabemos lo que significó esta década: conflictos generalizados por la lucha en pro de los derechos civiles; surgimiento y consolidación del hippiesmo como una fuerza absolutamente contraria a los intereses expansionistas y bélicos de los norteamericanos; álgido

cuestionamiento de la idea de la sociedad basada exclusivamente en los diseños de la ciencia objetiva, sistemática, racional.

En fin, un cambio radical en todos los frentes que permitió revisar muchas teorías que fueron desarrolladas a pesar de las restricciones y los fuertes contradictores de aquel período y cuya importancia debió ser aplazada. Entre éstas, la propuesta de McGregor, que correspondía a una visión humanista de las organizaciones. Las visiones anteriores eran puramente científicas e inclusive los aportes iniciales de los científicos de la conducta también lo eran: búsqueda de técnicas de control y predicción de conducta con fines de manipulación.

La visión humanista no necesariamente se refiere a hacer énfasis en el hombre. Alude a entenderlo como tal, como persona y no como recurso. Inclusive más allá de la ciencia. El ser humano no es sujeto de controles, mediciones, manipulaciones. Hay muchas otras cosas que entran en juego y que no alcanzan a ser identificadas por la ciencia y mucho menos por los gerentes.

McGregor recogió todo ese acervo de características humanas existentes pero no consideradas, aunque sin olvidarse por completo de la ciencia. Señaló a la teoría gerencial convencional como Teoría X y a su propuesta como Teoría Y. Antes nadie se había atrevido a establecer tales rótulos, ofensivos en sí mismos, pero valiosos para quienes a partir de allí comenzaron a apoyarse en su criterio.

Todos aquellos que hoy hablen sobre la importancia de valorar a los trabajadores como personas, desarrollarles su potencial, favorecer su acceso a la toma de decisiones, desconocer los estilos de dirección basados en liderazgos individuales, tienen su apoyo en McGregor. De él emanan tendencias muy específicas en áreas de las empresas, como: conducta organizacional, desarrollo organizacional. Las denominadas dinámicas de grupos en las empresas (grupos de entrenamiento, grupos T, de sensibilidad), tienen su inicio en McGregor. Y es tanta su incidencia, que inclusive se le reconoce como el Keynes de la administración de empresas.

Buena parte de estas ideas no fueron aceptadas en principio por los norteamericanos. Principalmente emigraron hacia Japón. En este país no se debatió tanto la idea de la "igualación del poder en las organizaciones", simplemente se entró a un proceso de aplicación inmediata gracias al estado recesivo de su economía, que no admitía discusiones trascendentales.

El primer resultado de la aplicación fueron los **CÍRCULOS DE CALIDAD**, un proceso muy simple que consistía en reunir grupos de trabajadores -máximo ocho- para que éstos, fuera de su horario laboral pero remunerándoles el tiempo, identificaran hasta los problemas más insignificantes de sus áreas y buscaran soluciones. Sin una autoridad definida, simplemente con la libertad de escoger los temas y tratarlos. De allí salió nada menos que la filosofía de la **CALIDAD TOTAL** y el milagro japonés. En un lapso de 15 años se recuperaron de una situación absolutamente desastrosa (una nación en ruinas

por las consecuencias de la guerra) y emergieron a la faz mundial como la potencia económica que todavía es hoy.

Actualmente los norteamericanos tratan de rediseñar sus estrategias empresariales porque la competencia japonesa ha sido letal y perdura. Ramas industriales que antes dominaran a placer -automóviles, electrodomésticos, computadoras-, siguen en manos orientales, si bien no se desconocen interesantes reacciones. Algunas de sus empresas creyeron sin embargo que imitando a los japoneses sería suficiente y por supuesto fracasaron.

En las siguientes tablas se presentan los diversos enfoques modernos ante la teoría de la motivación y su aplicación.

CUADRO 2.9:

SUPUESTOS DE LOS MODELOS MOTIVACIONALES

Modelo Tradicional	Modelo de las Relaciones Humanas	Modelo de los Recursos Humanos
El trabajo es inherente desagradable para la mayor parte de las personas.	Las personas se quieren sentir útiles e importantes.	El trabajo no es inherentemente desagradable. Las personas quieren contribuir con metas que tengan sentido y que hayan contribuido a establecer
Lo que hacen es menos importante que lo que ganan por hacerlo.	Las personas quieren pertenecer y ser reconocidas como individuos.	La mayor parte de las personas pueden ejercer mucha más creatividad, autodirección y control de sí mismas que la que exigen sus trabajos presentes.
Pocas personas quieren o pueden manejar trabajos que requieren creatividad, autodirección o control de sí mismas.	Estas necesidades son más importantes que el dinero en la motivación de las personas para que trabajen.	

ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA

FUENTE: TEORÍAS MOTIVACIONALES – MCGRAW HILL

CUADRO 2.10:

POLÍTICAS DE LOS MODELOS MOTIVACIONALES

Modelo Tradicional	Modelo de las Relaciones Humanas	Modelo de los Recursos Humanos
El gerente debe supervisar y controlar, estrechamente, a los subordinados.	El gerente debe hacer que cada trabajador se siente útil e importante.	El gerente debe aprovechar los recursos humanos subutilizados.
El Gerente debe descomponer las tareas en operaciones sencillas, repetitivas, fáciles de aprender.	El gerente debe mantener informados a los subalternos y escuchar sus objeciones o planes.	El gerente debe crear un ambiente en el que todos los miembros puedan contribuir al máximo su capacidad.
El gerente debe establecer rutinas y procedimientos laborales detallados y aplicarlos con justicia y decisión.	El gerente debe permitir que los subalternos apliquen cierta autodirección y autocontrol en cuestiones rutinarias.	El gerente debe fomentar la participación plena en todas las cuestiones importantes, ampliando constantemente la autodirección y el autocontrol de los empleados.

ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA

FUENTE: TEORÍAS MOTIVACIONALES – MCGRAW HILL

CUADRO 2.11:

EXPECTATIVAS DE LOS MODELOS MOTIVACIONALES

Modelo Tradicional	Modelo de las Relaciones Humanas	Modelo de los Recursos Humanos
Las personas pueden tolerar el trabajo si, el sueldo es decente y el jefe justo.	Compartir información con los subalternos e involucrarlos en decisiones rutinarias que satisficará sus necesidades básicas de pertenencia y de sentirse importantes.	La expansión de la influencia, la autodirección y el autocontrol de los subalternos desembocará en mejoras directas en la eficiencia de las operaciones.
Si las tareas son lo bastante simples y si las personas están sujetas a un control estrecho, producirán de acuerdo con las normas establecidas.	La satisfacción de estas necesidades mejorará el estado de ánimo y disminuirá la oposición a la autoridad formal; los subordinados "cooperarán voluntariamente"	La satisfacción en el trabajo puede mejorar como "producto derivado" de que los subordinados usen plenamente sus recursos.

ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA

FUENTE: TEORÍAS MOTIVACIONALES – MCGRAW HILL

Todo lo anterior permitió que los científicos de la conducta introdujeran dos dimensiones nuevas al estudio de la administración y las organizaciones. En primer lugar, presentaron una visión del hombre y de sus impulsos incluso más sofisticados que la de Mayo y sus contemporáneos. Douglas McGregor, entre otros, escribieron sobre la "**superación personal**" de los individuos. Su obra engendró nuevos conceptos en cuanto a la posibilidad de ordenar las relaciones para beneficio de las organizaciones.

Además, determinaron que las personas pretendían obtener algo más que recompensas o placer "al instante". Dado que las personas tenían formas de vida complejas, entonces las relaciones en la organización deberían sustentar dicha complejidad. Los científicos de la conducta aplicaron los métodos de la

investigación científica al estudio del comportamiento de las personas en las organizaciones, como entidades globales.

2.2.2.4. TEORÍA DE MASLOW

El psicólogo Abraham Maslow, desarrollo dentro su la Teoría de la Motivación, una jerarquía de las necesidades que los hombres buscan satisfacer. Estas necesidades se representan en forma de **La Pirámide de Maslow**

**GRÁFICO 2.1:
PIRÁMIDE DE MASLOW**



ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA
FUENTE: TEORÍAS MOTIVACIONALES – MCGRAW HILL

La interpretación de la pirámide nos proporciona la clave de su teoría: Un ser humano tiende a satisfacer sus necesidades primarias (más bajas en la pirámide), antes de buscar las de más alto nivel. Por ejemplo, una persona no busca tener satisfechas de seguridad (por ejemplo, evitar los peligros del ambiente) si no tiene cubiertas sus necesidades fisiológicas, como comida, bebida, aire, etc. Los escalones de la pirámide (extraído de [wikipedia](#)) son:

Necesidades Fisiológicas

Las necesidades fisiológicas son satisfechas mediante comida, bebidas, sueño, refugio, aire fresco, una temperatura apropiada, etc. Si todas las necesidades humanas dejan de ser satisfechas entonces las necesidades fisiológicas se convierten en la prioridad más alta. Si se le ofrecen a un humano soluciones para dos necesidades como la necesidad de amor y el hambre, es más probable que el humano escoja primero la segunda necesidad, (la de hambre). Como resultado todos los otros deseos y capacidades pasan a un plano secundario.

Necesidades de Seguridad

Cuando las necesidades fisiológicas son satisfechas entonces el ser humano se vuelve hacia las necesidades de seguridad. La seguridad se convierte en el objetivo de principal prioridad sobre otros. Una sociedad tiende a proporcionar esta seguridad a sus miembros. Ejemplos recientes de esa pérdida de seguridad incluyen Somalia y Afganistán. A veces, la necesidad de seguridad sobrepasa a la necesidad de satisfacción fácil de las necesidades fisiológicas, como pasó por ejemplo en los residentes de Kosovo, que eligieron dejar un área insegura para buscar un área segura, contando con el riesgo de tener mayores dificultades para obtener comida. En caso de peligro agudo la seguridad pasa delante de las necesidades fisiológicas.

Necesidades de Amor - Necesidades Sociales

Debemos resaltar en este apartado que no se puede hacer equivalente el sexo con el amor. Aunque el amor puede expresarse a menudo sexualmente, la sexualidad puede en momentos ser considerada sólo en su base fisiológica.

Necesidades de Estima - Necesidad de Ego

Esto se refiere a la valoración de uno mismo otorgada por otras personas.

Necesidades del Ser - Necesidades de Autoestima

Es la necesidad instintiva de un ser humano de hacer lo máximo que pueden dar de sí sus habilidades únicas. Maslow lo describe de esta forma: Un músico deba hacer música, un pintor, pintar, un poeta, escribir, si quiere estar en paz consigo mismo. Un hombre debe ser lo que puede llegar a ser. Mientras las anteriores necesidades pueden ser completamente satisfechas, ésta necesidad es una fuerza impelente continua.

Maslow nos ofrece varias claves en el ámbito de la [motivación](#). Si queremos motivar a las personas que tenemos a nuestro alrededor debemos buscar que necesidades tienen satisfechas e intentar facilitar la consecución del escalón inmediatamente superior.

2.2.3. INFLUENCIA DEL GRUPO EN LA MOTIVACIÓN:

Las personas tratan de satisfacer al menos una parte de sus necesidades, colaborando con otros e un grupo. En él, cada miembro aporta algo y depende de otros para satisfacer sus aspiraciones.

Es frecuente que en este proceso la persona pierda algo de su personalidad individual y adquiera un complejo grupal, mientras que las necesidades personales pasan a ser parte de las aspiraciones del grupo. Es importante señalar que el comportamiento individual es un concepto de suma importancia en la motivación. Tiene como características el trabajo en equipo y la dependencia de sus integrantes.

Para que pueda influir en un grupo, el gerente no debe tratarlo como un conjunto de individuos separados, sino como un grupo en sí. Cuando los gerentes quieran introducir un cambio lo más apropiado sería aplicar un procedimiento para establecer a la necesidad del cambio ante varios miembros del grupo, y dejar que ellos de alguna manera, logren que el grupo acepte el cambio.

Es común que los integrantes de cualquier grupo, escuchen y den más importancia a lo que dice otro miembro del grupo que a las personas que sean ajenas a éste.

Cuando se trata de grupos se deben tener en cuenta ciertos requisitos básicos para lograr la motivación:

- Saber a quién poner en cierto grupo de trabajo
- Desplazar a un inadapado
- Reconocer una mala situación grupal

Las diversas investigaciones realizadas han demostrado que la satisfacción de las aspiraciones se maximiza cuando las personas son libres para elegir su grupo de trabajo. De la misma forma, las satisfacciones laborales de cada integrante se acentúan en tales condiciones, tal vez se debe a que cada uno

trabaja con empleados a los que estima, con quienes prefiere colaborar y los ajustes del comportamiento son relativamente pequeños.

Hay diversas cosas que un gerente puede realizar para fomentar la motivación de los trabajadores:

- **Hacer interesante el trabajo:** El gerente debe hacer un análisis minucioso de cuanto cargo tenga bajo su control. El gerente no debe olvidarse de una pregunta, la cual debe hacérsela constantemente: "¿Es posible enriquecer este cargo para hacerlo más interesante?". Hay un límite al desempeño satisfactorio que puede esperarse de personas ocupadas en tareas muy rutinarias. Es muy común que nos encontremos frente a personas que al ejecutar constantemente la misma simple operación sin cesar, desemboque rápidamente en la apatía y el aburrimiento de éstas.
- **Relacionar las recompensas con el rendimiento:** Hay muchas razones por las cuales los gerentes tienden a ser reacios para vincular las recompensas con el rendimiento. Primero y principal, es mucho más fácil acordar a todos un mismo aumento de sueldo. Este enfoque suele implicar menos trájín y además requiere poca justificación. La segunda razón podría estar ligada a los convenios sindicales, los cuales suelen estipular, que a igual trabajo debe pagarse igual salario. Suele ocurrir en otros casos que la política de la organización determina que los aumentos de salarios responden a ciertos lineamientos, no vinculables con el rendimiento. Sin

embargo, aún en estos casos, suele haber recompensas aparte del sueldo que pueden ser vinculadas con el rendimiento. Éstas podrían incluir la asignación a tareas preferidas o algún tipo de reconocimiento formal.

- **Proporcionar recompensas que sean valoradas:** Muy pocos gerentes se detienen alguna vez a pensar qué tipo de retribuciones son más apreciadas por el personal. Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa que podrían ser realmente apreciadas por el personal. Vale destacar a modo de ejemplo al empleado a quien se le asigna para trabajar en determinado proyecto o se le confía una nueva máquina o herramienta; seguramente éste valoraría mucho este tipo de recompensa. Como síntesis podría decirse que lo más importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el subordinado.
- **Tratar a los empleados como personas:** Es de suma importancia que los trabajadores sean tratados del mismo modo, ya que en el mundo de hoy tan impersonal, hay una creciente tendencia a tratar a los empleados como si fueran cifras en las computadoras. Este es un concepto erróneo puesto que en lo personal creemos que a casi todas las personas les gusta ser tratadas como individuos.

- **Alentar la participación y la colaboración:** Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, creemos que sigue habiendo supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores.
- **Ofrecer retroalimentación (feed-back) precisa y oportuna:** A nadie le gusta permanecer a oscuras con respecto a su propio desempeño. De hecho un juicio de rendimiento negativo puede ser preferible a ninguno. En esta situación, una persona sabrá lo que debe hacer para mejorar. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento.

2.2.4. ENFOQUE DE SISTEMAS Y CONTINGENCIAS DE LA MOTIVACIÓN:

El no considerar estas variables trae como consecuencia el fracaso, después de haber sido aplicado un motivador o grupo de motivadores.

- **Dependencia de la motivación respecto del ambiente organizacional:** Los deseos e impulsos de los individuos se pueden ver afectados de acuerdo al ambiente organizacional en el cual trabajan, provocando este la inhibición o incentivación de las motivaciones.

- Motivación, liderazgo y administración: La motivación va a depender e influir de los estilos de liderazgo y la práctica administrativa; respondiendo estos a las motivaciones de las personas para diseñar condiciones en las cuales el personal se desenvuelva sin inconveniente.

2.2.5. TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN AL PERSONAL

Se presentan 10 maneras para motivar a los empleados de nuestra empresa:

- **Ambiente de trabajo positivo:** Fomente la creatividad, las nuevas ideas, la iniciativa, las puertas abiertas.
- **Participación en las decisiones:** Facilite a los empleados un ámbito para que tomen sus decisiones y respételes.
- **Involucración en los resultados:** Haga saber al empleado cómo puede afectar su trabajo a los resultados del departamento o de la compañía.
- **Sentido de pertenencia al grupo:** Haga que el empleado se identifique con la identidad corporativa, por ejemplo, facilitando tarjetas de visita.
- **Ayude a crecer:** Proporcione formación. Potencie habilidades.
- **Feed-Back:** Proporcione retroalimentación de su desempeño indicando los puntos de progreso y aquellos que pueden mejorarse.
- **Escúcheles:** Procure reunirse con ellos de forma periódica para hablar de los temas que les preocupe. Comer juntos en un restaurante puede ser una buena excusa.

- **Agradecimiento:** Agradezca sinceramente los esfuerzos. Un simple nota con un ¡Gracias! manuscrito encima de su mesa puede ser suficiente.
- **Premie la Excelencia:** Reconozca y premie a los trabajadores que presenten un desempeño extraordinario.
- **Celebre los Éxitos:** La celebración hace justicia a los esfuerzos desempeñados para conseguir el éxito

2.3. TRABAJO EN EQUIPO

Toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros. Desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto; formando un equipo de trabajo.¹⁵

De aquí surgen dos conceptos importantes de aclarar: equipo de trabajo y trabajo en equipo.

- El **equipo de trabajo** es el conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador
- El **trabajo en equipo** se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

¹⁵ NEWSTROM JOHN (1999) "Comportamiento Humano en el Trabajo" . McGraw-Hill. México.

"Un equipo es un número pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, con metas de desempeño y con una propuesta por las que se consideran, mutuamente responsables." Por lo tanto, el trabajar en equipo implica:

- Habilidades complementarias.
- Aprendizaje colectivo.
- Desarrollo personal.
- Objetivos.
- Alto desempeño.
- Cooperación.
- Alto compromiso.
- Integración de habilidades.
- Resultados productivos.
- Metas de desempeño.
- Rapidez en las respuestas a las necesidades de los clientes.
- Responsabilidad mutua.

Los equipos de trabajo ofrecen:

- Resultados de desempeño.
- Productos de trabajo colectivo.

- Crecimiento personal.

Las nuevas tendencias laborales y la necesidad de reducir costos, llevaron a las empresas a pensar en los equipos como una forma de trabajo habitual. Las nuevas estructuras de las organizaciones, más planas y con menos niveles jerárquicos, requieren una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista.

2.3.1. CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO.

- Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
- Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.

Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.¹⁶

¹⁶ NEWSTROM JOHN (1999) "Comportamiento Humano en el Trabajo". McGraw-Hill. México.

2.3.2. EMPOWERMENT

“El Empowerment se define como la libertad que se le da a un empleado para que tome decisiones asumiendo su propio nivel de riesgo. Es la señal de que un empleador respeta y confía en sus empleados, y está dispuesto a permitirle hacer uso del entrenamiento y desarrollo invertido en ellos.”¹⁷

Dar poder a los empleados no es proporcionarle el comando y control de la compañía, pero debe posibilitarle que tomen y aprendan decisiones locales que tengan influencia en su propio trabajo. Esto significa, que a cada empleado y equipo debe suministrársele un campo definido de libertad funcional dentro del cual ellos puedan ejercer sus respectivos conocimientos y habilidades. Las decisiones o acciones que tome un individuo o grupo en su límite de campo, por supuesto, estarán sujetas a la sanción del líder de equipo o de la gerencia, y estos tendrán que comprenderlo los empleados. Pero dentro de su espacio el equipo debe tener libertad, es decir, contar con empowerment para operar de acuerdo con sus propias sanciones”.¹⁸

Para que el Empowerment funcione se plantean tres condiciones claves:

¹⁷ WILLACIS, JUAN, (1999), el ABC de Liderazgo, Gerencia y Recursos Humanos, McGraw-Hill. Quito-Ecuador.

¹⁸ NEWSTROM JOHN (1999) “**Comportamiento Humano en el Trabajo**” . McGraw-Hill. México.

- **Que la información sea compartida:** El Empowerment no es más que permitir a los empleados utilizar las informaciones, las capacidades, las experiencias y la motivación que ellos ya poseen.
- **Que se definan los límites de la autonomía:** De no ser así sucederían dos cosas: Primero, que asuman un nivel de riesgo demasiado alto o, segundo, que se queden paralizados y entreponen los procesos.
- **Que se reemplace la jerarquía con equipos:** No es posible tener Empowerment, en el ámbito de equipo sino existe la decisión y la posibilidad individual de liberar ese poder, y sino se ha desarrollado una cultura de trabajo en equipo.

Todo lo antes expuesto no es más que una respuesta a los procesos de transformación a lo que están sometidas nuestras organizaciones, y esa transformación está afectando la manera en que las personas se relacionan y funcionan en las organizaciones.¹⁹

2.4. INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión son uno de los agentes determinantes para que todo proceso de producción, se lleve a cabo con eficiencia y eficacia, es implementar en un sistema adecuado de indicadores para calcular la gestión o la administración de los mismos, con el fin de que se puedan efectuar y realizar

¹⁹ WILLACIS, JUAN, (1999), el ABC de Liderazgo, Gerencia y Recursos Humanos, McGraw-Hill. Quito-Ecuador.

los indicadores de gestión en posiciones estratégicas que muestren un efecto óptimo en el mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información que permita comprobar las diferentes etapas del proceso logístico.

Un sistema de control de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación y control de cada uno de los grupo operativo, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita a éstos autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso.

Hay que tener presente que un indicador es una relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, y que por medio de estas permiten analizar y estudiar la situación y las tendencias de cambio generadas por un fenómeno determinado, respecto a unos objetivos y metas previstas.

2.4.1. HERRAMIENTAS PARA DESARROLLAR INDICADORES DE GESTIÓN

Conocido también como direccionamiento estratégico, es importante que la empresa desarrolle e implemente indicadores de gestión. Tal vez suene para algunos algo tedioso, para otros totalmente interesante. Lo cierto es que es absolutamente necesario hacerlo porque lo que no se mide, no se mejora. Si usted quiere hacer crecer su empresa, ganar mercado, aplastar a la competencia, pero no implementa indicadores de gestión, no podrá saber si lo que usted hace es lo correcto, si su producto es tan aceptado en el mercado

como usted cree y si cuenta con el respaldo de su cliente externo e interno. Para hacerlo es importante que se tengan en cuenta algunos aspectos claves de la empresa:

- El mercado objetivo.
- Clima organizacional.
- Objetivos financieros de la compañía y su presupuesto.
- Planeación estratégica

2.4.2. COMPETITIVIDAD

Es el proceso mediante el cual la empresa genera valor agregado a través de aumentos en la productividad, y ese crecimiento en el valor agregado es sostenido, es decir se mantiene en el mediano y largo plazo; contender con empeño (lidiar, pelear, batallar; disputar, debatir, altercar; discutir, contraponer opiniones o punto de vista); igualar una cosa análoga en la perfección o en las propiedades.

“Es la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de

los mercados internacionales, manteniendo y aún aumentando al mismo tiempo la renta real de sus ciudadanos”²⁰

Competitividad más que cualquier otra cosa depende de las personas; de sus actitudes ante los retos, de sus habilidades, de sus capacidades de innovar, de su intuición y creatividad, de saber escuchar y comunicarse con otros, de hallar y usar información, de plantear y resolver problemas, de trabajar individualmente y en equipo, de aprender a aprender, responsabilidad y tenacidad, valores y sensibilidad social.

2.4.2.1. EVALUACIÓN DE COMPETITIVIDAD

Las principales fuentes para evaluar la competitividad de empresas ya sean públicas o privadas se basa en la evaluación de los siguientes factores:

- **Gestión Empresarial:** Para mejorar la capacidad de gestión de los empresarios.
- **Producción y Tecnología:** Para mejorar los procesos productivos de las empresa.
- **Comercialización:** Para consolidar la gestión comercial y el mercado de las empresas.
- **Medio Ambiente:** Para crear entornos productivos compatibles.

²⁰ NEWSTROM JOHN (1999) “Comportamiento Humano en el Trabajo” . McGraw-Hill. México.

- **Recursos Humanos:** Para mejorar la calificación técnica y el empleo de los trabajadores.

La evaluación de estos factores permitirá medir el impacto en cada uno de los objetivos y resultados esperados. Los empresarios serán los responsables de estar en condiciones de introducir cambios sustantivos para mejorar e innovar su producción, además de estar en capacidad de obtener mejor posición en el mercado a través de la negociación acertada de sus productos expresada en el conocimiento de su competencia, su participación en organizaciones de comercialización y el servicio a sus clientes.

Pues la competitividad es definida como la habilidad de crear y entregar valor a través del liderazgo de costos o a través de productos diferenciados.²¹

2.4.2.2. VENTAJA COMPETITIVA

Es la elaboración del producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos que los rivales, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia. Lo único seguro acerca de las ventajas

²¹ WWW. CINTERFOR. Com. Resumen.

competitivas es su dinamismo; los mercados pueden cambiar sus exigencias o la tecnología de la empresa puede verse desplazada por las de la competencia.

CAPITULO III:

3. ESTUDIO DE MERCADO

La investigación de mercados es la función que vincula al consumidor, al cliente y al público con el mercadólogo a través de la información que se utiliza para identificar y definir oportunidades y problemas.²²

3.1. OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO

- Determinar la población y tamaño de la muestra de empresas privadas y de las personas económicamente activas a quienes va dirigida la investigación.
- Diseñar las encuestas que permitan conocer los niveles de liderazgo de los administradores de empresas privadas en Latacunga y el grado de motivación que poseen los recursos humanos que laboran en estas empresas.

3.2. FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias utilizadas para el desarrollo y análisis de esta tesis son:

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC
- Cámara de Comercio de Latacunga.
- Cámaras de Industriales de Latacunga.
- Revistas Especializadas de Recursos Humanos.
- Libros de Administración y de Recursos Humanos.

²² INVESTIGACIÓN DE MERCADOS AAKER-KUMAR-DAY / PAG. 4

- Internet.

3.3. FUENTES PRIMARIAS

Para la recopilación de información de fuentes primarias se aplican dos tipos de encuestas:

- Una encuesta dirigida hacia los gerentes y administradores de empresas privadas de la ciudad de Latacunga, con la finalidad de conocer los Estilos de Liderazgo.
- Una Encuesta dirigida hacia la población económicamente activa que labora en las empresas privadas de la ciudad de Latacunga.

El proceso necesario para la recopilación y análisis de datos primarios es:

- Determinación de la Población
- Cálculo de la Muestra
- Diseño del Cuestionario
- Tratamiento de la Información
- Resultados del Estudio de Mercado

3.3.1. DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN

De acuerdo a información de las Cámaras de Comercio e Industriales en la ciudad de Latacunga se hallan registradas 181 empresas industriales, comerciales y de servicios, bajo constitución privada. La población económicamente activa en la ciudad de Latacunga es de según el último Censo de población y vivienda del año 2001, es de 14.368 habitantes; que se calcula considerando que en Latacunga existen 58.884 personas económicamente activa (cuadro 3.1) y el número de personas que laboran en Cotopaxi en las empresas privadas es del 24.4% (cuadro 3.2), por lo que la PEA privada en Latacunga es de $58.884 \times 24.4\% = 14.368$ personas.

CUADRO 3.1:

PEA COTOPAXI POR SECTOR DE TRABAJO

CATEGORÍA DE OCUPACIÓN	2.001	
	Población	%
Total	138.023	100,0
Patrono o Socio Activo	10.133	7,3
Cuenta Propia	62.346	45,2
Empleado o Asalariado	43.265	31,3
Del Sector Público	9.635	7,0
Del Sector Privado	33.63	24,4
Trabajador Familiar sin rem	13.709	9,91
No Declarado	8.045	5,8
Trabajador Nuevo	525	0,4

ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA

FUENTE: TEORÍAS MOTIVACIONALES – MCGRAW HILL

CUADRO 3.2:

PEA COTOPAXI POR CANTÓN

Cantones	Total		Sector primario	Sector secundario	Sector terciario	No especificado	Trabajador nuevo
	Número	%					

Provincia	141.062	100.0	71.614	22.416	41.645	4.862	525
Latacunga	58.884	41.7	21.527	11.242	23.288	2.524	303
La Maná	12.385	8.8	6.398	1.386	3.788	767	46
Pangua	8.763	6.2	5.893	1.636	1.051	170	13
Pujilí	23.200	16.4	14.797	3.223	4.667	462	51
Salcedo	21.121	15.0	11.710	3.355	5.355	623	78
Saquisilí	8.527	6.0	4.710	862	2.690	236	29
Sigchos	8.182	5.8	6.579	712	806	80	5
Porcentaje por sectores del total provincial	100.0		50.8	15.9	29.5	3.4	0.4

ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA
FUENTE: TEORÍAS MOTIVACIONALES – MCGRAW HILL

3.3.2. CÁLCULO DE LA MUESTRA

3.3.2.1. METODOLOGÍA

Investigación Cualitativa, brinda perspicacia en la percepción, motivación y actitudes. La esencia de esta investigación es que diagnostica y explora ciertos tipos de comportamiento de las personas.²³

En este caso se necesita conocer la percepción que tienen los gerentes y el recurso humano acerca de los niveles de liderazgo y motivación bajo los cuáles laboran en las empresas privadas de Latacunga.

Investigación Exploratoria, se trata de un estudio que está diseñado para descubrir lo suficiente respecto a un problema, de manera tal que se puede formular la hipótesis.²⁴

²³ LA ESENCIA DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, PETER M. CHISNALL, PG 43, RESUMEN

Básicamente este tipo de investigación sirve para conocer las expectativas adicionales que buscan los recursos humanos sobre el estilo de liderazgo y el grado de motivación que desean alcanzar en las organizaciones en donde laboran.

En la aplicación de esta tesis se aplicara el Método Aleatorio Simple, que es una metodología donde cada individuo o elemento tiene la misma oportunidad de selección que cualquier otro. Puede interpretarse como aquel en que cada posible muestra extraída tiene la misma probabilidad de selección que cualquier otra muestra que se puede extraer.²⁵

3.3.2.2. ERROR DE ESTIMACIÓN

El error de estimación (B) define el margen dentro del cual se espera brindar una confiabilidad de los resultados obtenidos y que se proyectarán de la muestra hacia la población total de referencia. Este estudio se lo realizará con un error de estimación del 10 %.

3.3.2.3. TAMAÑO DE LA MUESTRA

²⁴ INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE MERCADOS, LEHMANN, PG 67, COPIA

²⁵ ESTADÍSTICA BÁSICA EN ADMINISTRACIÓN, BERENSON Y LEVINE, PG 23, RESUMEN

La fórmula para calcular el tamaño de la muestra desconociendo la varianza poblacional para estimar una proporción poblacional con un límite para el error de estimación B, esta dada por:

$$n = \frac{Npq}{((N-1) e^2 / 4) + pq}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra.

N = Tamaño de la población.

p = Probabilidad de ocurrencia del suceso.

q = Probabilidad de no ocurrencia del suceso.

B = Límite de error.

a. Tamaño de Muestra para Gerentes

DATOS:

N = Población = 181 empresas privadas

p = probabilidad de ocurrencia del suceso = (0.5)

q = probabilidad de no ocurrencia del suceso = (1 - p) = 0.5

B = límite de error = 10%

$$n = \frac{(181)(0.5)(0.5)}{(181-1) \left(\frac{(0.1)^2}{4} \right) + (0.5)(0.5)}$$

$$n = 65 \text{ GERENTES de EMPRESAS PRIVADAS}$$

Lo que implica que se tendrán 65 encuestas dirigidas hacia los Gerentes y administradores de las empresas privadas ubicadas en la ciudad de Latacunga.

b. Tamaño de Muestra para PEA

DATOS:

N = Población = 14.368 habitantes.

p = probabilidad de ocurrencia del suceso = (0.5)

q = probabilidad de no ocurrencia del suceso = (1 - p) = 0.5

B = límite de error = 10%

$$n = \frac{(14.368)(0.5)(0.5)}{(14.368-1) \left(\frac{(0.1)^2}{4} \right) + (0.5)(0.5)}$$

$$n = 99 \text{ habitantes del PEA}$$

Lo que implica que se tendrán 99 encuestas dirigidas hacia el recurso humano que forma parte del PEA de Latacunga y que laboran en empresas privadas.

3.3.3. DISEÑO DEL CUESTIONARIO

Un cuestionario es una lista de preguntas que se proponen con cualquier fin.²⁶

3.3.3.1. NIVEL DE LIDERAZGO

Para la recopilación de información a los gerentes y administradores de las empresas privadas en Latacunga se aplica un *cuestionario administrado*, es decir el encuestador es quien llena el cuestionario de acuerdo a las respuestas que otorga el encuestado. El diseño es el siguiente:

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO

OBJETIVO: Conocer el perfil de liderazgo de los gerentes y administradores de las empresas privadas ubicadas dentro de la ciudad de Latacunga.

²⁶ BIBLIOTECA DE CONSULTA MICROSOFT® ENCARTA® 2003. © 1993-2002 MICROSOFT CORPORATION. RESERVADOS TODOS LOS DERECHOS.

Seleccione una de las siguientes alternativas:

1. Que hace para ser escuchado en una discusión?

- a. Acostumbra elevar el tono de voz
- b. Haga lo que haga casi nunca le hacen caso
- c. Nada especial, normalmente la gente atiende a todo lo que dice
- d. Otros

2. Qué es el orden para Ud.?

- a. Una obligación que le imponen desde afuera
- b. Algo necesario en ciertas actividades y lugares, por ejemplo el trabajo
- c. Un elemento imprescindible: necesita mantener el orden y obliga a que los demás sean ordenados

3. En su oficina hay que terminar un trabajo urgente, qué hace?

- a. Horas extras hasta que se acaba
- b. Lo pregona con aire lastimero para que alguien lo ayude
- c. Se les comunica a los demás para que pongan manos a la obra

4. Cómo organiza Ud. los planes?

- a. Suele atraer a la gente lo que Ud. decide
- b. Va a los sitios que están de moda
- c. Se apunta a lo que hacen sus amigos

5. Qué opinan los demás de Ud.?

- a. Que es una buena persona, ligeramente endeble
- b. Que tiene carácter

- c. Que posee algo especial, mezcla de carisma y personalidad

6. Cuando está presente en una conversación:

- a. Necesita exponer sus ideas y transmitir las a los otros
- b. Prefiere escuchar y habla cuando es oportuno e interesante
- c. No suele hablar porque teme hacer el ridículo

7. Cómo reacciona cuando sus planteamientos no son aceptados por los demás?

- a. Busca nuevas fórmulas e insiste hasta conseguir lo que quiere
- b. Se aguanta y se calla
- c. Los lleva adelante Ud. Solo

8. Cuál era su papel en el colegio?

- a. No tenía un papel destacado solía ir a su aire
- b. El jefe de la pandilla
- c. El del lugarteniente del jefe, es decir, el que ejecutaba lo que el jefe decía.

9. Acepta las ideas de los otros?

- a. Siempre que coincidan con las suyas
- b. De entrada no se niega, luego ya se verá.
- c. Sí, siempre intenta comprenderlas

10. Quién manda en su casa?

- a. Nadie en especial, todo se hace y decide conjuntamente
- b. Los demás, para evitar problemas Ud. evita decisiones
- c. Ud., está claro.

11. Imagínese que organiza unas vacaciones con un grupo de amigos, y sale realmente mal. Cómo se siente?

- a. Culpable
- b. Preocupado y desilusionado, medita sobre los fallos
- c. Enfadado, los otros no supieron seguir sus instrucciones

12. Es Ud. capaz de cambiar de opinión?

- a. Le cuesta, suele estar convencido de la realidad y la certeza de sus opiniones
- b. Le suele achacar ser muy voluble
- c. Lo hace cuando esta equivocado, los razonamientos que le dan son lógicos

13. Le gusta a Ud. mandar?

- a. Sí, de hecho lo hace y suele ser obedecido
- b. No, le agobia la responsabilidad y no sabe dar órdenes
- c. Sólo en ciertas ocasiones y lugares

14. Cómo reacciona si le piden que hable en público?

- a. Le encanta hacerlo y exponer sus opiniones e ideas
- b. No le agrada mucho
- c. Le sorprendería, nunca se lo han pedido

15. Qué suponen sus convicciones más íntimas y profundas

- a. La base sobre la que sustenta su conducta, opiniones e ideas
- b. Un estandarte identificado que intenta transmitir a los demás
- c. Un recurso para justificar su comportamiento.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

PROFESIÓN: SI NO

EDAD:

EMPRESA: COMERCIAL INDUSTRIAL SERVICIOS

La encuesta aplicada se califica bajo los siguientes parámetros:

CUADRO 3.3:
CALIFICACIONES ENCUESTAS APLICADAS
A GERENTES Y ADMINISTRADORES

PREGUNTAS															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
a	4	2	6	6	2	6	6	4	6	4	2	6	6	6	4
b	2	4	4	4	4	4	2	6	4	2	4	2	2	4	6
C	6	6	2	2	6	2	4	2	2	6	6	4	4	2	2

ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA

Los estilos de liderazgo que se pueden definir de acuerdo a las evaluaciones de las encuestas son cuatro, que se hallan en función de la valoración de cada

administrador y gerente sobre una base de 100 puntos y con un mínimo de 30 puntos, así:

ESTILO 1: “ANTI LIDER”

HASTA 43 PUNTOS

Es un anti líder. No tiene dotes de mando, no le interesa mandar, se siente agobiado por la responsabilidad o simplemente tiene una personalidad con causa que sea, rápidamente acepta los razonamientos y las decisiones de los otros, adaptándose a los cambios que vienen del exterior.

ESTILO 2: “NO ES LIDER”

DE 44 A 59 PUNTOS

No es un líder, pero tampoco un ser totalmente influenciable. Suele tener en cuenta planteamientos, ideas y decisiones de los otros, pero decide por su cuenta. Es capaz de cambiar su forma de pensar o actuar, si lo considera oportuno, y no por imposición del exterior. Considera el valor elemental de la libertad: cada uno tiene derecho a sus propias ideas, decisiones, elecciones y actuaciones, por lo tanto las respeta.

ESTILO 3: “LIDER DE MANDO”

DE 60 A 75 PUNTOS

Tampoco es un líder, pero si tiene capacidad de mando, sabe mandar y se hace obedecer, siempre que lo considere oportuno, no de forma constante e imprescindible, como le sucede al líder. Puede encajar muy bien en tareas directivas, no se atemoriza ante la responsabilidad y tampoco se pavonea por ello.

ESTILO 4: “LIDER EFECTIVO”

MÁS DE 76 PUNTOS

Es un líder, o al menos le gustaría serlo. No sólo le complace mandar, sino que necesita hacerlo. Le gusta imponer sus ideas, ser obedecido y dirigir a los demás. Cree en sus convicciones. Se inclina a ayudar, capacitar, motivar y dirigir a su equipo de trabajo. Es un líder auténtico actúa de acuerdo a la situación con amplia visión. Es altamente carismático e innovador.

3.3.3.2. NIVEL DE MOTIVACIÓN

Para la recopilación de información de los habitantes del PEA que laboran en empresas privadas también se aplica un *cuestionario administrado*, que se halla estructurado de la siguiente manera:

CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN

OBJETIVO: Conocer el nivel de motivación en el trabajo, que posee el personal que labora en las empresas privadas de la ciudad de Latacunga.

1. Mi supervisor me hace saber a menudo su opinión acerca de que tan bien me estoy desempeñando? 1 2 3 4 5
2. El trabajo que desempeño requiere que utilice en buen grado los conocimientos y habilidades que poseo? 1 2 3 4 5
3. El puesto que desempeño está diseñado en forma tal que me permite realizar una unidad completa de trabajo, es decir, intervenir desde el inicio hasta el final de un proceso? 1 2 3 4 5
4. A través de realizar las funciones de mi puesto de trabajo puedo conocer que también estoy haciendo mi trabajo? 1 2 3 4 5
5. Mi trabajo no es simple ni repetitivo? 1 2 3 4 5
6. El trabajo que realizo puede afectar los resultados de otros en la empresa? 1 2 3 4 5
7. En el trabajo que realizo no es necesario utilizar en buen grado mi iniciativa o buen juicio para sacarlo adelante? 1 2 3 4 5
8. En el trabajo que realizo tengo la oportunidad de terminar lo que inicio?
1 2 3 4 5
9. En el trabajo que realizo tengo diferentes formas de conocer si lo estoy haciendo bien o no? 1 2 3 4 5
10. Tengo la oportunidad de aplicar mi criterio personal para definir la forma en que debo realizar mi trabajo? 1 2 3 4 5
11. El trabajo que realizo es importante, significativo y útil para otros en la empresa? 1 2 3 4 5
12. Mi supervisor o mis compañeros me dan retroalimentación a menudo, sobre el desempeño de mi trabajo? 1 2 3 4 5

DATOS GENERALES

PROFESIÓN: SI NO EDAD: ...CARGO:

EMPRESA: COMERCIAL INDUSTRIAL SERVICIOS

CUADRO 3.4:

GRADO DE MOTIVACIÓN CON EL TRABAJO ACTUAL

INTERPRETACIÓN DEL TEST

DIMENSIONES DE TRABAJO	PREGUNTAS
Variedad en la Tarea	2,5
Significado de la Tarea	3,8
Autonomía	7,10
Retroalimentación en el puesto	4,9
Retroalimentación de otros	1,12

CUADRO 3.5:

ESCALA DE VALORACIÓN NIVEL DE MOTIVACIÓN

MOTIVACIÓN POSITIVA	6 A 7 PUNTOS
MOTIVACIÓN CRECIENTE	5 A 6 PUNTOS
MOTIVACIÓN MODERADA	
ALTA	4 A 5 PUNTOS
BAJA	3 A 4 PUNTOS
MOTIVACIÓN DECRECIENTE	2 A 3 PUNTOS
MOTIVACIÓN NEGATIVA	1 A 2 PUNTOS

ELABORADO POR: AUTOR DE TESIS
FUENTE: MÓDULO DE RRHH - MBA INTERNACIONAL – ESPE -
2000

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN

OBJETIVO: Conocer el nivel de satisfacción con el trabajo que desempeña, que posee el personal que labora en las empresas privadas de la ciudad de Latacunga.

Califique de 1 a 5, dónde 1 es Muy Insatisfecho y 5 es Muy Satisfecho.

	Muy Insatisfecho			Muy Satisfecho	
1. La forma en que me hacen saber si he hecho un buen trabajo.	1	2	3	4	5
2. El reconocimiento por un trabajo bien hecho.	1	2	3	4	5
3. El orgullo por hacer un buen trabajo.	1	2	3	4	5
4. Comparación de mi sueldo con puesto similar en otra empresa.	1	2	3	4	5
5. Comparación de mi sueldo contra el trabajo que realizo.	1	2	3	4	5
6. Comparación de mi sueldo con el que reciben otros en la empresa.	1	2	3	4	5
7. El estilo con que mi jefe nos administra a sus colaboradores.	1	2	3	4	5
8. La forma en que mi jefe atiende las quejas de sus colaboradores.	1	2	3	4	5
9. Las relaciones interpersonales entre mi jefe y sus colaboradores.	1	2	3	4	5

PREGUNTAS COMPLEMENTARIAS

A. Recibe capacitación y entrenamiento en su empresa?

SI (continúe) NO (pase a c)

B. Con que frecuencia recibe capacitación o entrenamiento?

- MENSUAL
- TRIMESTRAL
- SEMESTRAL
- ANUAL
- OTRA

C. Recibe algún tipo de incentivo económico o de reconocimiento por trabajo realizado?

SI NO

D. Por cuál de las siguientes situaciones Ud. ingreso a la empresa de trabajo?

- RECOMENDACIÓN
- PARTICIPO EN UN PROCESO DE SELECCIÓN
- PARENTESCO CON LOS PROPIETARIOS
- OTRA

E. Dentro de su empresa ha tenido o existen posibilidades de ascenso?

SI NO

F. Por qué razones abandonaría su empresa?

- JUBILACIÓN
- OTRO TRABAJO EN OTRA EMPRESA
- OBTENER NEGOCIO PROPIO
- OTRA
- NINGUNA

DATOS GENERALES

PROFESIÓN: SI NO EDAD: ...CARGO:

EMPRESA: COMERCIAL INDUSTRIAL SERVICIOS

CUADRO 3.6:

GRADO DE SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO ACTUAL

INTERPRETACIÓN DEL TEST

SATISFACCIÓN CON EL RECONOCIMIENTO SUMAR LOS TEMAS 1 AL 3	Total: ____
SATISFACCIÓN CON LA COMPENSACIÓN SUMAR LOS TEMAS 4 AL 6	Total: ____
SATISFACCIÓN CON LA SUPERVISIÓN SUMAR LOS TEMAS 7 AL 9	Total: ____
INTERPRETACIÓN DE LA PUNTUACIÓN TOTAL:	
BAJA SATISFACCIÓN CON EL EMPLEO =	3 A 7 PUNTOS
SATISFACCIÓN MODERADA =	7 A 12 PUNTOS
ALTA SATISFACCIÓN =	12 EN ADELANTE

ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA

FUENTE: MÓDULO DE RRHH - MBA INTERNACIONAL – ESPE - 2000

3.3.4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.4.1. NIVEL DE LIDERAZGO

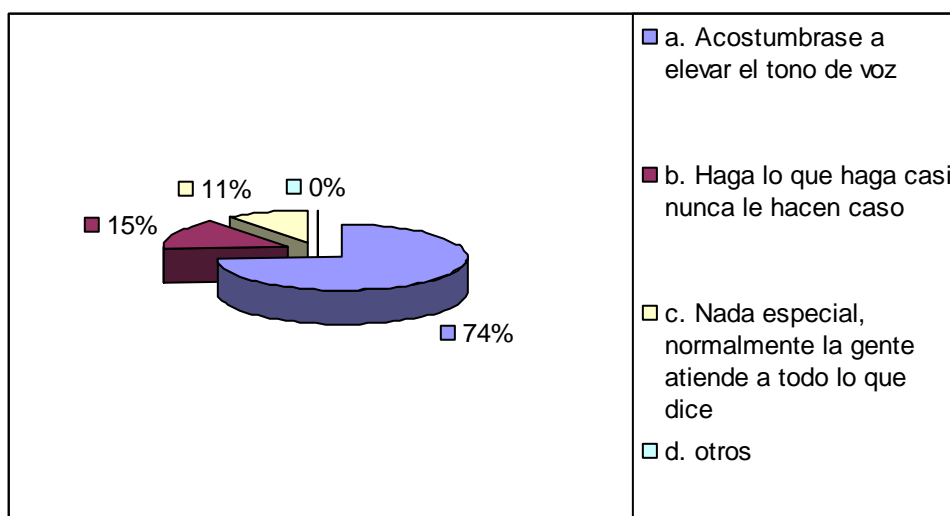
1. Que hace para ser escuchado en una discusión?

CUADRO 3.7: CAPACIDAD DE ESCUCHAR

Frecuencias	NUMERO	PORCENTAJE
a. Acostumbrase a elevar el tono de voz	48	73.85%
b. Haga lo que haga casi nunca le hacen caso	10	15.38%
c. Nada especial, normalmente la gente atiende a todo lo que dice	7	10.77%
d. otros	0	0.00%
TOTAL	65	100.00%

ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO EMPRESAS PRIVADAS

GRÁFICO 3.1: CAPACIDAD DE ESCUCHAR



ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO EMPRESAS PRIVADAS

2. Qué es el orden para Ud.?

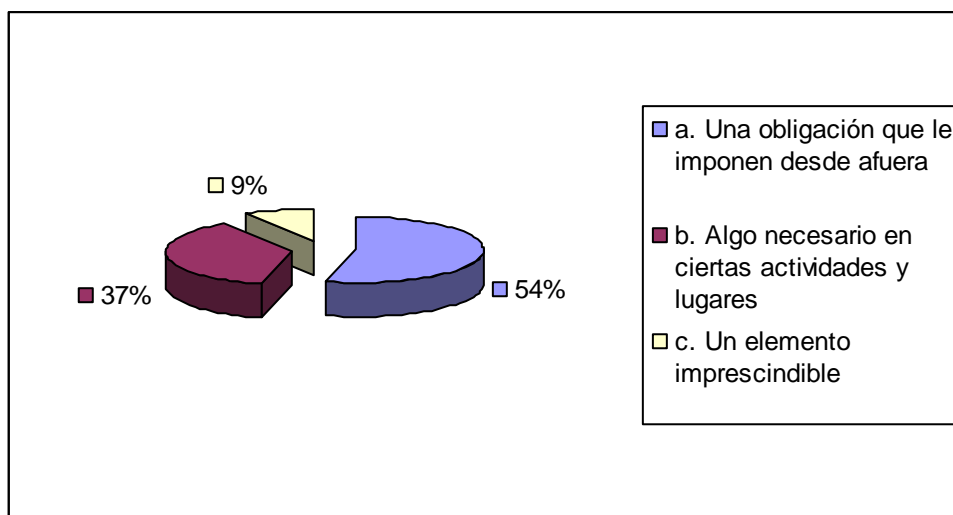
CUADRO 3.8: CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN

Frecuencias	NUMERO	PORCENTAJE
a. Una obligación que le imponen desde afuera	35	53.85%

b. Algo necesario en ciertas actividades y lugares	24	36.92%
c. Un elemento imprescindible	6	9.23%
TOTAL	65	100.00%

ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO EMPRESAS PRIVADAS

GRÁFICO 3.2: CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN



ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO EMPRESAS PRIVADAS

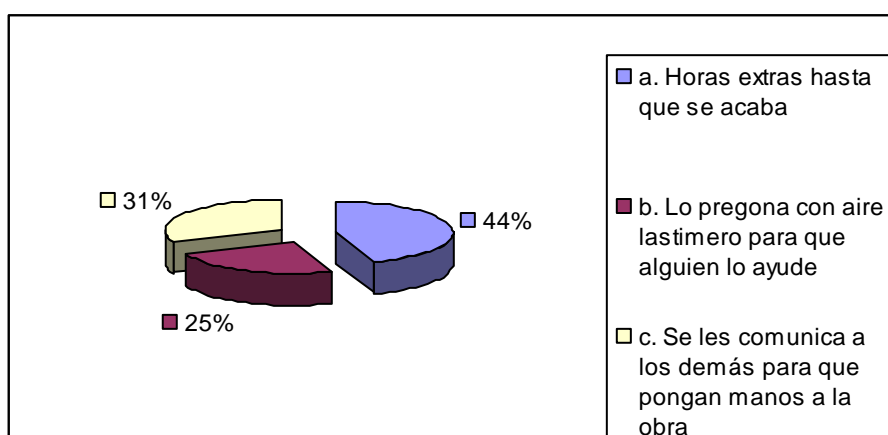
3. En su oficina hay que terminar un trabajo urgente, qué hace?

CUADRO 3.9: CAPACIDAD DE PRESIÓN

Frecuencias	NUMERO	PORCENTAJE
a. Horas extras hasta que se acaba	29	44.62%
b. Lo pregona con aire lastimero para que alguien lo ayude	16	24.62%
c. Se les comunica a los demás para que pongan manos a la obra	20	30.77%
TOTAL	65	100.00%

ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO EMPRESAS PRIVADAS

GRÁFICO 3.3: CAPACIDAD DE PRESIÓN



ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO EMPRESAS PRIVADAS

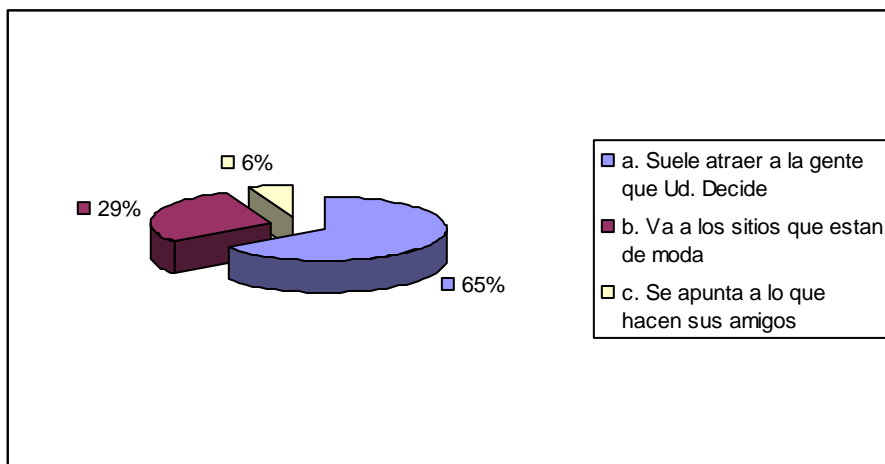
4. Cómo organiza Ud. los planes?

CUADRO 3.10: CAPACIDAD DE PLANEAR

Frecuencias	NUMERO	PORCENTAJE
a. Suele atraer a la gente que Ud. Decide	42	64.62%
b. Va a los sitios que estan de moda	19	29.23%
c. Se apunta a lo que hacen sus amigos	4	6.15%
TOTAL	65	100.00%

ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO EMPRESAS PRIVADAS

GRÁFICO 3.4: CAPACIDAD DE PLANEAR



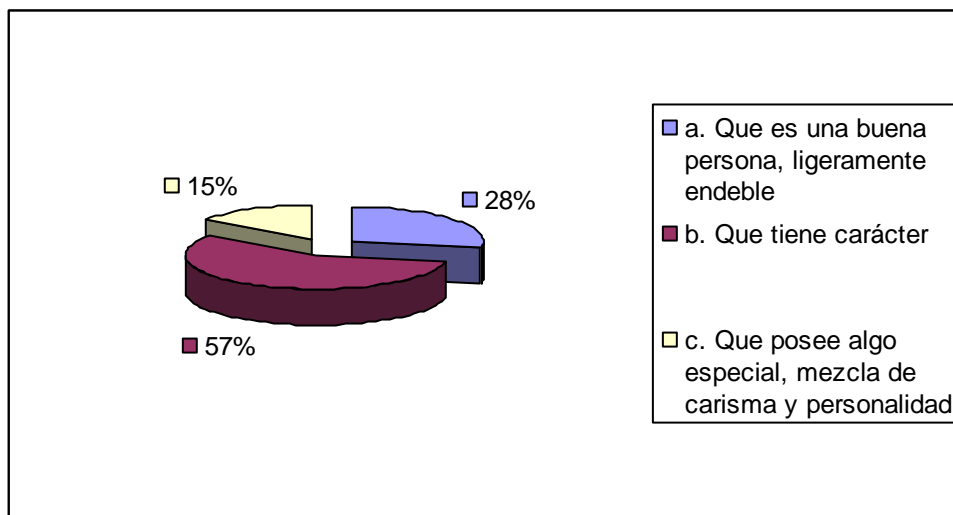
5. Qué opinan los demás de Ud.?

CUADRO 3.11: PERCEPCIÓN DEL LIDERAZGO

Frecuencias	NUMERO	PORCENTAJE
a. Que es una buena persona, ligeramente endeble	18	27.69%
b. Que tiene carácter	37	56.92%
c. Que posee algo especial, mezcla de carisma y personalidad	10	15.38%
TOTAL	65	100.00%

ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO EMPRESAS PRIVADAS

GRÁFICO 3.5: PERCEPCIÓN DEL LIDERAZGO



ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO EMPRESAS PRIVADAS

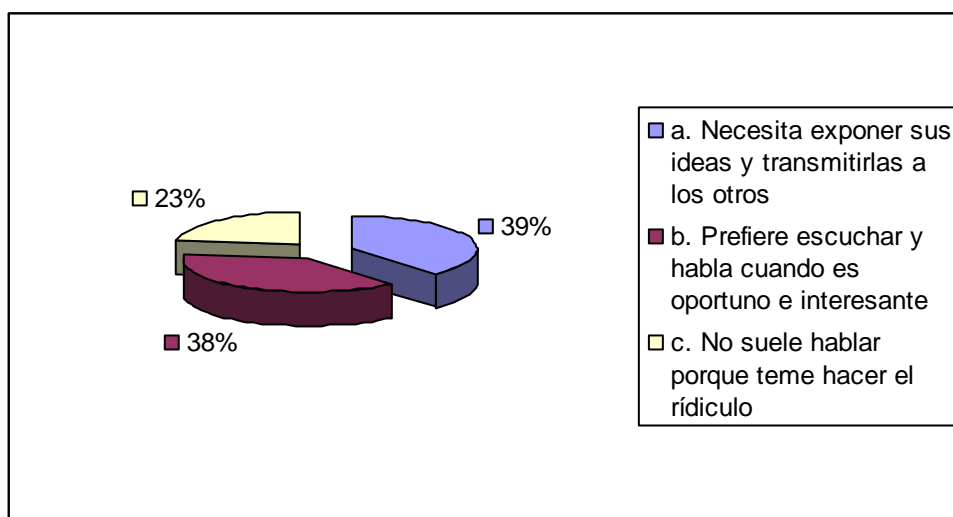
6. Cuando está presente en una conversación:

CUADRO 3.12: CAPACIDAD DE ESCUCHAR

Frecuencias	NUMERO	PORCENTAJE
a. Necesita exponer sus ideas y transmitirlos a los otros	25	38.46%
b. Prefiere escuchar y habla cuando es oportuno e interesante	25	38.46%
c. No suele hablar porque teme hacer el ridículo	15	23.08%
TOTAL	65	100.00%

ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO EMPRESAS PRIVADAS

GRÁFICO 3.6: PERCEPCIÓN DEL LIDERAZGO



ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO EMPRESAS PRIVADAS

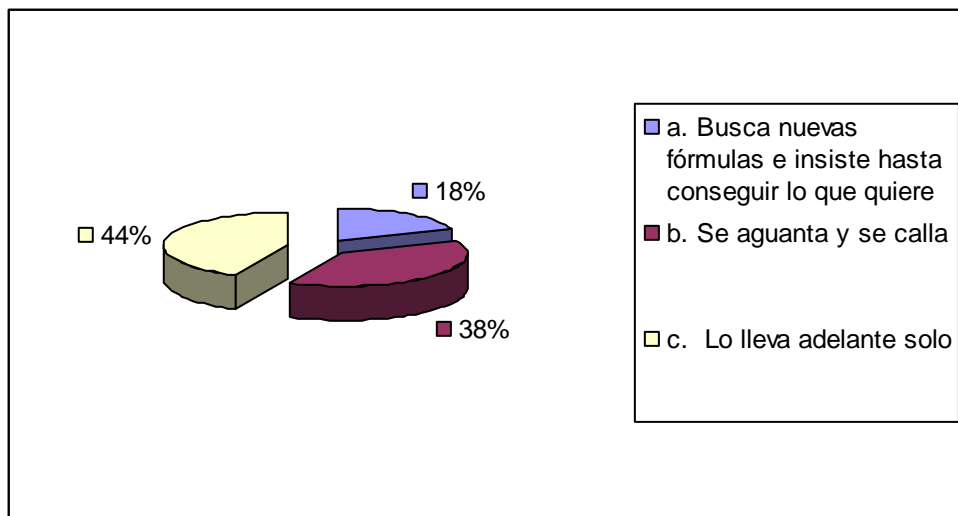
7. Cómo reacciona cuando sus planteamientos no son aceptados por los demás?

CUADRO 3.13: CAPACIDAD DE REACCIÓN

Frecuencias	NUMERO	PORCENTAJE
a. Busca nuevas fórmulas e insiste hasta conseguir lo que quiere	12	18.46%
b. Se aguanta y se calla	25	38.46%
c. Lo lleva adelante solo	28	43.08%
TOTAL	65	100.00%

ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO EMPRESAS PRIVADAS

GRÁFICO 3.7: CAPACIDAD DE REACCIÓN



ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO EMPRESAS PRIVADAS

8.Cuál era su papel en el colegio?

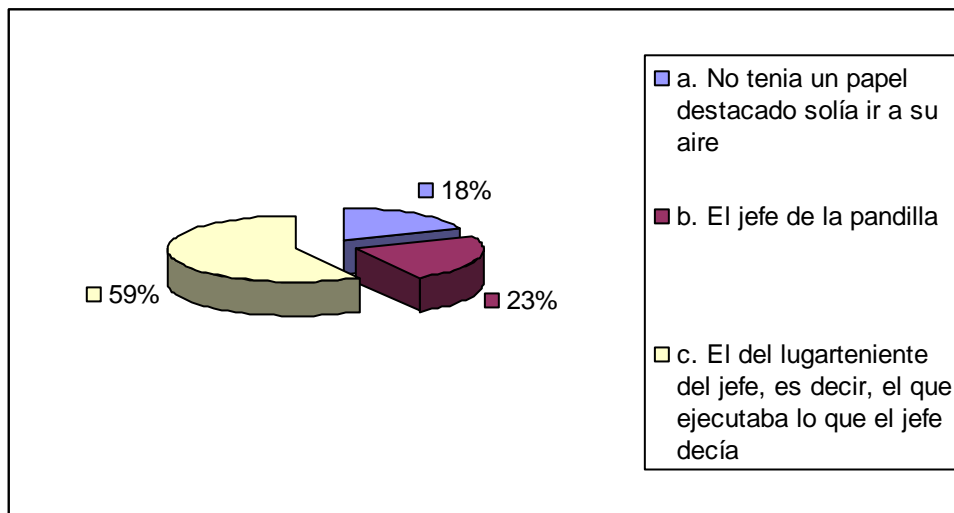
CUADRO 3.14: PERFIL DE MANDO

Frecuencias	NUMERO	PORCENTAJE
a. No tenia un papel destacado solía ir a su aire	12	18.46%
b. El jefe de la pandilla	15	23.08%
c. El del lugarteniente del jefe, es decir, el que ejecutaba lo que el jefe decía	38	58.46%
TOTAL	65	100.00%

ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA

FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO EMPRESAS PRIVADAS

GRÁFICO 3.8: PERFIL DE MANDO



ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA

FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO EMPRESAS PRIVADAS

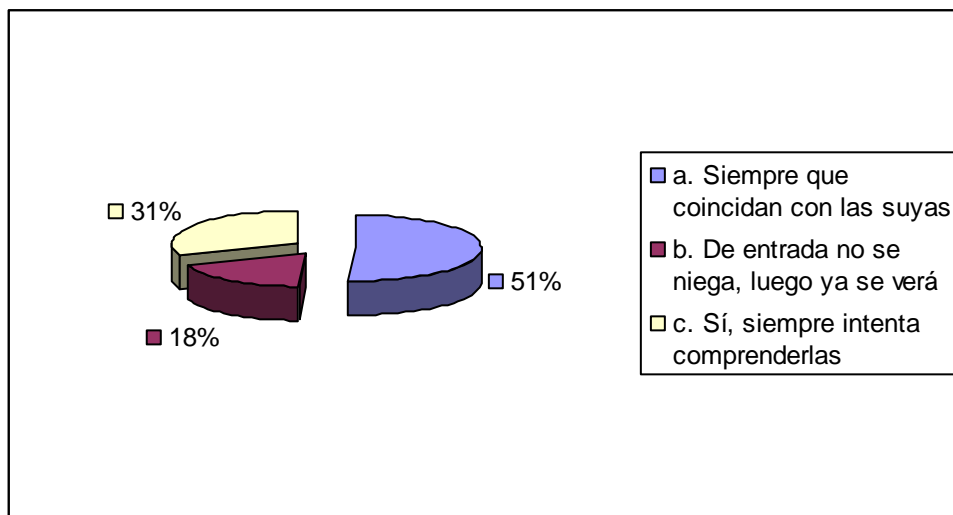
9. Acepta las ideas de los otros?

CUADRO 3.15: CAPACIDAD DE ACEPTACIÓN

Frecuencias	NUMERO	PORCENTAJE
a. Siempre que coincidan con las suyas	33	50.77%
b. De entrada no se niega, luego ya se verá	12	18.46%
c. Sí, siempre intenta comprenderlas	20	30.77%
TOTAL	65	100.00%

ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO EMPRESAS PRIVADAS

GRÁFICO 3.9: CAPACIDAD DE ACEPTACIÓN



ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO EMPRESAS PRIVADAS

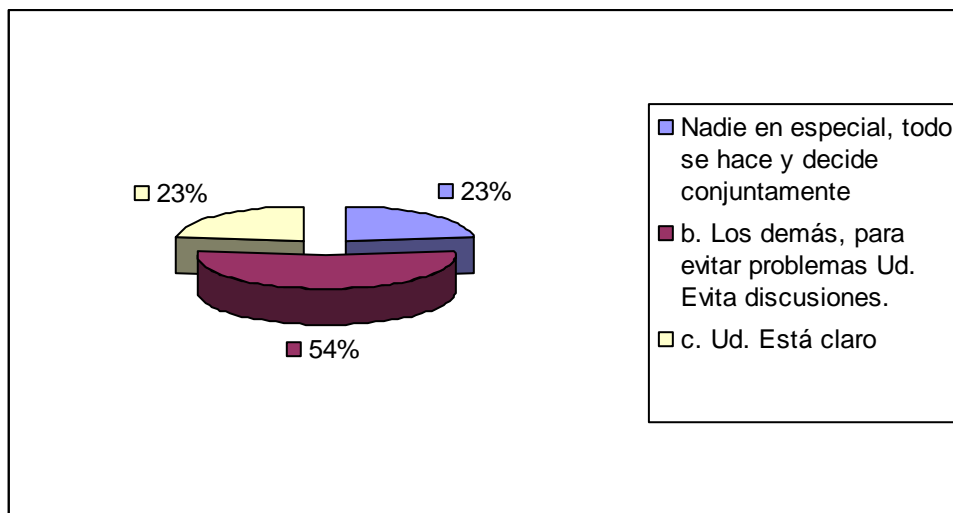
10. Quién manda en su casa?

CUADRO 3.16: CAPACIDAD DE DIRECCIÓN

Frecuencias	NUMERO	PORCENTAJE
Nadie en especial, todo se hace y decide conjuntamente	15	23.08%
b. Los demás, para evitar problemas Ud. Evita discusiones.	35	53.85%
c. Ud. Está claro	15	23.08%
TOTAL	65	100.00%

ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO EMPRESAS PRIVADAS

GRÁFICO 3.10: CAPACIDAD DE DIRECCIÓN



ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO EMPRESAS PRIVADAS

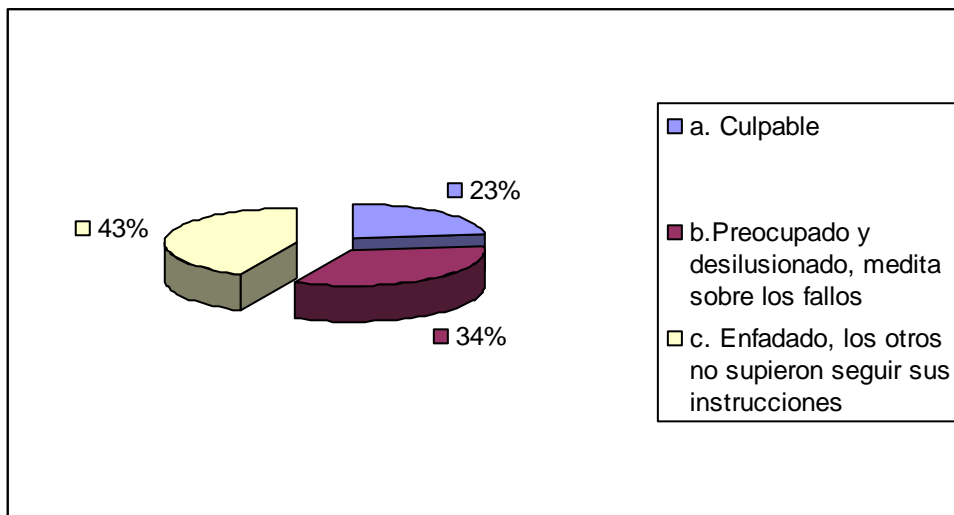
11. Imagínese que organiza unas vacaciones con un grupo de amigos, y sale realmente mal. Cómo se siente?

CUADRO 3.17: CAPACIDAD DE AUTOMOTIVACIÓN

Frecuencias	NUMERO	PORCENTAJE
a. Culpable	15	23.08%
b. Preocupado y desilusionado, medita sobre los fallos	22	33.85%
c. Enfadado, los otros no supieron seguir sus instrucciones	28	43.08%
TOTAL	65	100.00%

ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO EMPRESAS PRIVADAS

GRÁFICO 3.11: CAPACIDAD DE AUTOMOTIVACIÓN



ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO EMPRESAS PRIVADAS

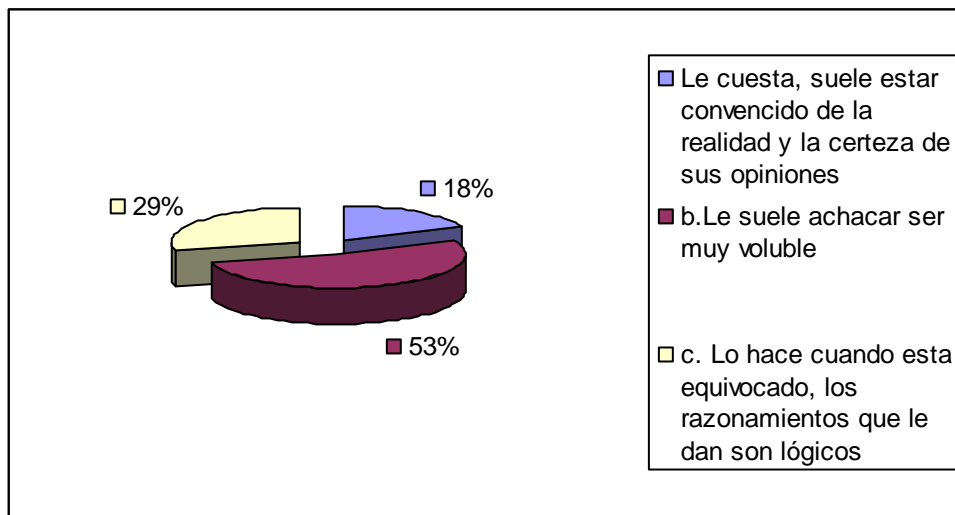
12. Es Ud. capaz de cambiar de opinión?

CUADRO 3.18: CAPACIDAD DE DECISIÓN

Frecuencias	NUMERO	PORCENTAJE
Le cuesta, suele estar convencido de la realidad y la certeza de sus opiniones	12	18.46%
b.Le suele achacar ser muy voluble	34	52.31%
c. Lo hace cuando esta equivocado, los razonamientos que le dan son lógicos	19	29.23%
TOTAL	65	100.00%

ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO EMPRESAS PRIVADAS

GRÁFICO 3.12: CAPACIDAD DE DECISIÓN



ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO EMPRESAS PRIVADAS

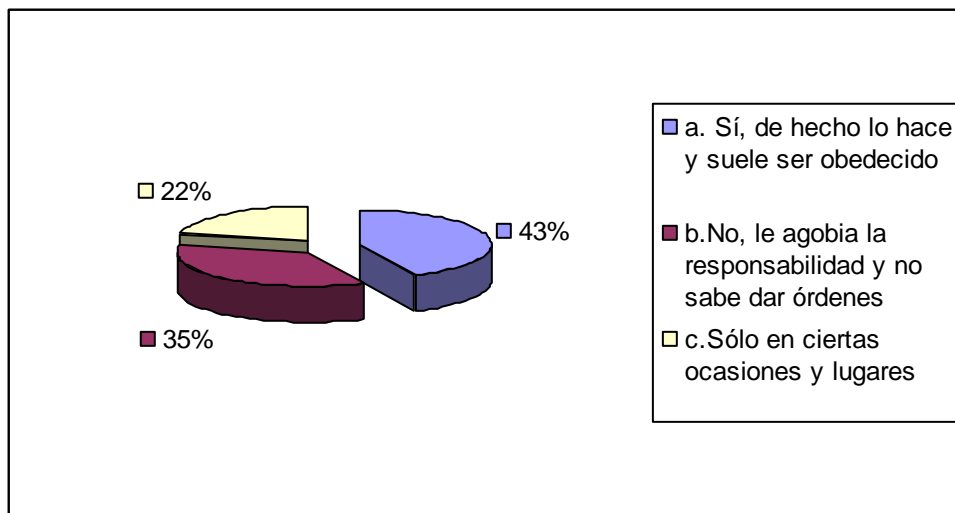
13. Le gusta a Ud. mandar?

CUADRO 3.19: CAPACIDAD DE MANDO

Frecuencias	NUMERO	PORCENTAJE
a. Sí, de hecho lo hace y suele ser obedecido	28	43.08%
b. No, le agobia la responsabilidad y no sabe dar órdenes	23	35.38%
c. Sólo en ciertas ocasiones y lugares	14	21.54%
TOTAL	65	100.00%

ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO EMPRESAS PRIVADAS

GRÁFICO 3.13: CAPACIDAD DE MANDO



ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO EMPRESAS PRIVADAS

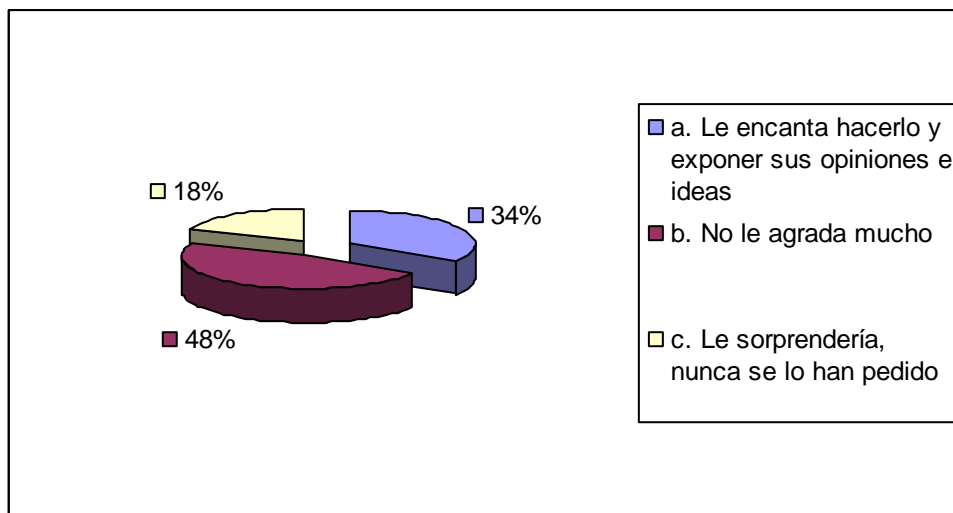
14. Cómo reacciona si le piden que hable en público?

CUADRO 3.20: CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN

Frecuencias	NUMERO	PORCENTAJE
a. Le encanta hacerlo y exponer sus opiniones e ideas	22	33.85%
b. No le agrada mucho	31	47.69%
c. Le sorprendería, nunca se lo han pedido	12	18.46%
TOTAL	65	100.00%

ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO EMPRESAS PRIVADAS

GRÁFICO 3.14: CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN



ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO EMPRESAS PRIVADAS

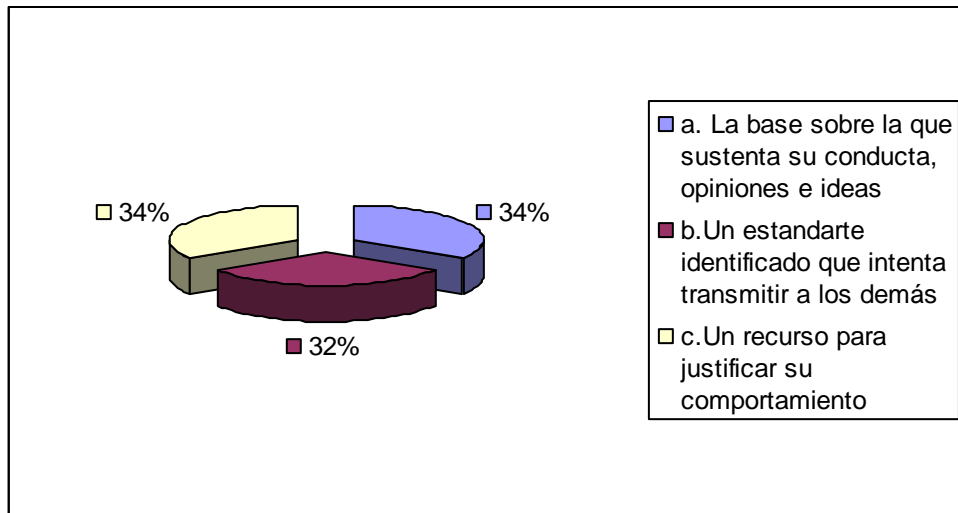
15. Qué suponen sus convicciones más íntimas y profundas

CUADRO 3.21: CAPACIDAD DE COMPROMISO

Frecuencias	NUMERO	PORCENTAJE
a. La base sobre la que sustenta su conducta, opiniones e ideas	22	33.85%
b. Un estandarte identificado que intenta transmitir a los demás	21	32.31%
c. Un recurso para justificar su comportamiento	22	33.85%
TOTAL	65	100.00%

ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO EMPRESAS PRIVADAS

GRÁFICO 3.15: CAPACIDAD DE COMPROMISO



ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO EMPRESAS PRIVADAS

3.3.4.1.1. RESULTADO DEL NIVEL DE LIDERAZGO PROMEDIO

De acuerdo a las encuestas calificadas de cada uno de los gerentes y administradores que contestaron el cuestionario, se tiene que el mayor porcentaje de administradores se hallan en niveles ubicados en los Estilos de Liderazgo 2 y 3, con una concentración del 52.31% en un Perfil de No Líder y con un 33.85% de administradores tienen un Liderazgo de Mando; apenas un 10,77% de gerentes aplica un Liderazgo Efectivo.

CUADRO 3.22:

ESTILOS DE LIDERAZGO

EMPRESAS PRIVADAS LATACUNGA

ESTILO DE LIDERAZGO		FRECUENCIA NÚMERO DE ADMINISTRADORES	FRECUENCIA ACUMULADA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
ESTILO 1 (HASTA 43 PUNTOS)	ESTILO1	2	2	3.08%	3.08%
ESTILO 2 (44 Y 59 PUNTOS)	ESTILO 2	34	36	52.31%	55.38%
ESTILO 3 (60 Y 75 PUNTOS)	ESTILO 3	22	58	33.85%	89.23%
ESTILO 4 (MAS DE 76 PUNTOS)	ESTILO 4	7	65	10.77%	100.00%
TOTAL		65		100.00%	

ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA

FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO EMPRESAS PRIVADAS

Así se concluye que:

El 52.31% de los administradores privados en Latacunga No son líderes, pero tampoco son totalmente influenciables. Suelen tener en cuenta los planteamientos, ideas y decisiones de los otros, pero deciden por su cuenta. Son capaces de cambiar su forma de pensar o actuar, si lo consideran oportuno, y no por imposición del exterior. Consideran el valor elemental de la libertad: cada uno tiene derecho a sus propias ideas, decisiones, elecciones y actuaciones, por lo tanto las respetan.

El 33.85% de los gerentes tampoco son líderes, pero tienen capacidad de mando, saben mandar y se hacen obedecer, siempre que lo consideran oportuno, no de forma constante e imprescindible, como le sucede al líder efectivo. Pueden encajar muy bien en tareas directivas, no se atemorizan ante la responsabilidad y tampoco se pavonean por ello.

3.3.4.2. NIVEL DE MOTIVACIÓN

Los resultados obtenidos de la población económicamente activa de las empresas privadas en la ciudad de Latacunga son:

CUADRO 3.23:
NIVEL DE MOTIVACIÓN DEL PERSONAL EN CARGOS
ESTRATÉGICOS EMPRESA PRIVADA

No-Encuesta	Variedad	Identificación	Significado	Autonomía	Feed
	Tarea	Puesto			Back
1	5.5	4	5	4.5	6.5
2	5.5	1	5	4.5	7
3	3.5	1	4	4	4
4	3	4	6	6	4.5
5	3.5	6	4	4.5	7
6	6	4	4	4.5	3.5
7	4.5	3	4	7	4.5
8	4.5	7	6	4	5.5
9	6	4	4	4	4
10	3	3	6	6	4.5
11	3.5	3	5	4	4.5
12	3.5	6	5	3.5	4
13	3.5	6	4	3.5	5.5
14	3.5	3	6	3.5	3.5
PROMEDIO	4.21	3.93	4.86	4.54	4.89

ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO EMPRESAS PRIVADAS

En el cuadro se observa que el personal que ocupa cargos directivos o de mando alto en empresas privadas de la ciudad de Latacunga, presenta una MOTIVACIÓN MODERADA ALTA en los factores relacionados con la Variedad de la Tarea, Significado de la Tarea, Autonomía en el cargo, Retroalimentación de la tarea que realizan, y en la Identificación con el puesto existe una MOTIVACIÓN MODERADA BAJA, lo que implica una carencia en satisfactores personales versus el trabajo que realizan. De acuerdo a los

factores de evaluación de la motivación, se puede decir que el Grado de Motivación en este sector es limitado, ya que la MOTIVACIÓN POSITIVA se presenta en la valoración de 6 a 7 puntos, de acuerdo a la siguiente escala de calificación.

CUADRO 3.24:
NIVEL DE MOTIVACIÓN DEL PERSONAL
DE CARGOS MEDIOS EMPRESAS PRIVADAS

No-Encuesta	Variedad	Identificación	Significado	Autonomía	Feed
	Tarea	Puesto			Back
1	6	6	4	7	5
2	3	3	5	3.5	6
3	5.5	3	4	3.5	6.5
4	3.5	3	4	4	4
5	3	3	4	3.5	5.5
6	3	3	4	6.5	4.5
7	3	4	4	3.5	4
8	5.5	3	4	4.5	4.5
9	5.5	5	6	3.5	3.5
10	3	5	4	3.5	4
11	3	4	5	4.5	3.5
12	3	3	4	5.5	3.5
13	4.5	4	4	3.5	3.5
14	7	6	4	3.5	3.5
15	4.5	3	4	4.5	3.5
16	6	6	5	4.5	5.5
17	3	3	4	7	5.5
18	4.5	4	4	3.5	4
19	3	3	4	4.5	4.5
20	3.5	4	5	5.5	4.5
21	4.5	3	4	4.5	3.5
22	3	3	5	3.5	4.5
23	3	3	5	1.5	4
24	3	3	5	3.5	4.5
PROMEDIO	4.02	3.75	4.38	4.27	4.40

ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA

FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO EMPRESAS PRIVADAS

En el cuadro anterior se determina que el personal que ocupa cargos de supervisión y de mando medio en las empresas privadas de la ciudad de

Latacunga, se ubican en un nivel de MOTIVACIÓN MODERADA ALTA en los factores relacionados con la Variedad de la Tarea, Significado de la Tarea, Autonomía en el cargo, Retroalimentación de la tarea que realizan, y en la Identificación con el puesto. De acuerdo a los factores de evaluación de motivación, se puede decir que el Grado de Motivación en este sector es limitado, ya que la MOTIVACIÓN POSITIVA se presenta en la valoración de 6 a 7 puntos, de acuerdo a la siguiente escala de calificación al igual que la valoración determinada para los ocupantes de niveles estratégicos.

CUADRO 3.25:
NIVEL DE MOTIVACIÓN DEL PERSONAL
DE CARGOS OPERATIVOS EMPRESAS PRIVADAS

No-Encuesta	Variedad	Identificación	Significado	Autonomía	Feed
	Tarea	Puesto			Back
1	6	7	7	7	6
2	3.5	3	6.5	3.5	3.5
3	1.5	1	4	3.5	3.5
4	4.5	7	7	3.5	3.5
5	4	6	7	3.5	6
6	3.5	7	4	6	5.5
7	3.5	5	5	4.5	3.5
8	7	7	7	4	5.5
9	4	4	7	4	6
10	4.5	5	6.5	3.5	3.5
11	5.5	3	6.5	4.5	5
12	4	6	4	3.5	3.5
13	3.5	4	4	7	3.5
14	3.5	5	4	3.5	3.5
15	3.5	1	4	3.5	4.5
16	1.5	3	4	3.5	3.5
17	4	3	4	5.5	3.5
18	3.5	3	4	4	4.5
No-Encuesta	Variedad	Identificación	Significado	Autonomía	Feed
	Tarea	Puesto			Back
19	3	3	6	5.5	4
20	4.5	3	4	3.5	6.5
21	4.5	1	4	3.5	4

22	4	1	4	1.5	3.5
23	3.5	3	6	3.5	3.5
24	3	4	4	3.5	3.5
25	4.5	3	4	3.5	6.5
26	4	6	4	4	4
27	3	5	4	3.5	3.5
28	4.5	4	6	5	3.5
29	3.5	1	4	4.5	4.5
30	6	4	4	3.5	4
31	4.5	6	5	4	3.5
32	5.5	3	4	3.5	3.5
33	3.5	5	4	3.5	5
34	5.5	5	4	5	3.5
35	3.5	6	6	3.5	7
36	4.5	4	5	3.5	4.5
37	5.5	6	4	3.5	3.5
38	1.5	5	4	4.5	3.5
39	4	3	5	4	3.5
40	3	3	4	4.5	3.5
41	5.5	3	4	5.5	3.5
42	7	3	5	1.5	3.5
43	3.5	4	4	3.5	3.5
44	3.5	5	5	4	4.5
45	3	3	4	6	3.5
46	4	3	5	4.5	4
47	4.5	3	4	6	3.5
48	1.5	5	4	3.5	4
49	3.5	4	6	4	3.5
50	4.5	5	4	6.5	3.5
51	4	6	4	7	3.5
52	4.5	5	4	4	3.5
53	5.5	4	4	3.5	4
54	6	5	6	3.5	3.5
55	4	3	6	3.5	3.5
56	4.5	4	4	7	3.5
57	3.5	4	5	4.5	4
58	4	3	4	3.5	4
59	3	4	4	3.5	3.5
60	4.5	3	4	3.5	3.5
61	4.5	4	4	4	3.5
PROMEDIO	4.07	4.05	4.73	4.18	4.05

ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO EMPRESAS PRIVADAS

La valoración de los cargos operativos es similar a los niveles de motivación que presentan los cargos directivos y medios, con un estándar de

MOTIVACIÓN MODERADA ALTA, pero distante a 3 puntos de llegar a la eficiencia.

CUADRO 3.26:

**NIVEL DE MOTIVACIÓN DEL PERSONAL
VALORACIÓN GENERAL EMPRESAS PRIVADAS**

NIVEL	Variedad	Identificación	Significado	Autonomía	Feed
JERÁRQUICO	Tarea	Puesto			Back
ESTRATÉGICO	4.21	3.93	4.86	4.54	4.89
MEDIO	4.02	3.75	4.38	4.27	4.40
OPERATIVO	4.07	4.05	4.73	4.18	4.05
PROMEDIO	4.10	3.91	4.65	4.33	4.45
VALORACIÓN					
ESTRATÉGICO	MODERADA ALTA	MODERADA BAJA	MODERADA ALTA	MODERADA ALTA	MODERADA ALTA
MEDIO	MODERADA ALTA	MODERADA BAJA	MODERADA ALTA	MODERADA ALTA	MODERADA ALTA
OPERATIVO	MODERADA ALTA	MODERADA ALTA	MODERADA ALTA	MODERADA ALTA	MODERADA ALTA
PROMEDIO	MODERADA ALTA	MODERADA BAJA	MODERADA ALTA	MODERADA ALTA	MODERADA ALTA

**ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO EMPRESAS PRIVADAS**

A nivel total y promedio se puede calificar el grado de motivación del recurso humano que labora en las empresas privadas en una escala de MOTIVACIÓN MODERADA ALTA, en parámetros de variedad de la tarea, significado de la tarea, autonomía en el puesto y retroalimentación; y un nivel de MOTIVACIÓN MODERADO BAJO en la identificación con el puesto, lo que puede implicar una falta de compromiso e involucramiento institucional y la carencia de un verdadero sentido de amor al trabajo, quizás por la falta de

capacitación sobre la importancia que tiene para la empresa cada puesto de trabajo, por la carencia de un verdadero programa de inducción, o por la carencia de planes de carrera y sistemas de incentivos hacia el personal.

3.3.4.3. NIVEL DE SATISFACCIÓN

La aplicación de las encuestas para medir el nivel de satisfacción de los empleados se enfoca a medir tres aspectos relacionados con la satisfacción:

- Satisfacción con el Reconocimiento, que recibe el recurso humano por las tareas y logros alcanzados en la empresa.
- Satisfacción con la Compensación, para conocer la percepción del personal acerca del dinero recibido a cambio de su esfuerzo físico y mental realizado en la empresa.
- Satisfacción con la Supervisión, que permite conocer el grado de motivación que tiene el recurso humano con el liderazgo de sus jefes.

Los resultados obtenidos del estudio de mercado se representan a continuación, de acuerdo a cada nivel jerárquico en las empresas privadas.

CUADRO 3.27:

**NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL EN CARGOS
ESTRATÉGICOS EMPRESA PRIVADA**

No- Encuesta	SATISFACCION	SATISFACCION	SATISFACCION
	RECONOCIMIENTO	COMPENSACIÓN	SUPERVISIÓN
1	11	12	15
2	6	8	9
3	12	11	11
4	8	8	8
5	6	12	6
6	4	6	15
7	8	9	12
8	6	11	8
9	12	12	12
10	5	6	15
11	6	13	15
12	8	12	14
13	12	5	13
14	5	14	9
PROMEDIO	7.79	9.93	11.57

ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO EMPRESAS PRIVADAS

A nivel de dirección y estratégico se observan niveles MODERADOS DE SATISFACCIÓN por parte del personal que ocupa estos cargos, destacándose un mayor grado de satisfacción con el tipo de supervisión que reciben de sus líderes en las empresas; pero es evidente que existe una carencia en sistemas de reconocimiento y de compensación dentro de sus organizaciones que les permita mejorar la calidad de vida en el trabajo para el recurso humano.

CUADRO 3.28:

**NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL
DE CARGOS MEDIOS EMPRESAS PRIVADAS**

No- Encuesta	SATISFACCION	SATISFACCION	SATISFACCION
	RECONOCIMIENTO	COMPENSACIÓN	SUPERVISIÓN
1	5	8	4
2	3	10	5
3	5	7	12
4	3	8	3
5	4	11	6
6	6	7	3
7	3	5	6
8	4	8	13
9	6	12	6
10	4	7	6
11	6	8	3
12	3	15	15
13	6	9	3
14	4	8	6
15	3	7	14
16	7	15	3
17	4	8	6
18	3	7	3
19	8	9	5
20	4	8	6
21	12	14	3
22	3	12	3
23	4	8	5
24	8	7	3
PROMEDIO	4.92	9.08	5.92

**ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO EMPRESAS PRIVADAS**

Los niveles de satisfacción con el trabajo que presenta el recurso humano que desempeña funciones de supervisión y de mandos medios son preocupantes, porque reflejan grados de SATISFACCIÓN BAJOS en los sistemas de reconocimiento y de supervisión que poseen, lo que implica un nivel alto de insatisfacción por la carencia de herramientas de motivación y de un liderazgo definido. El nivel salarial es MODERADO lo que implica que no es un factor que afecte a la desmotivación en este grupo de recurso humano.

CUADRO 3.29:

**NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL
DE CARGOS OPERATIVOS EMPRESAS PRIVADAS**

No- Encuesta	SATISFACCION	SATISFACCION	SATISFACCION
	RECONOCIMIENTO	COMPENSACIÓN	SUPERVISIÓN
1	6	3	7
2	9	5	9
3	5	4	4
4	5	4	9
5	9	5	9
6	6	5	4
7	6	4	4
8	8	4	3
9	6	5	3
10	6	3	3
11	6	4	4
12	9	4	4
13	5	5	7
14	6	3	9
15	6	5	4
16	6	5	3
17	6	3	4
18	9	3	4
19	5	5	4
20	6	5	3
21	6	5	7
22	8	5	4
23	6	4	4
24	9	6	3
25	5	3	7
26	6	5	4
27	6	3	3
28	6	6	7
29	9	5	4
30	8	6	3
31	6	3	3
32	6	8	3
33	6	5	4
34	9	8	3
35	6	3	3
36	6	8	8
37	5	3	8
No- Encuesta	SATISFACCION	SATISFACCION	SATISFACCION
	RECONOCIMIENTO	COMPENSACIÓN	SUPERVISIÓN
38	6	5	3
39	6	7	4
40	6	3	8

41	6	8	3
42	5	7	4
43	6	5	3
44	6	7	8
45	9	3	3
46	6	3	4
47	5	5	8
48	8	7	10
49	6	3	3
50	9	3	8
51	6	5	4
52	6	3	8
53	12	10	3
54	9	7	8
55	6	3	4
56	13	7	9
57	9	5	9
58	8	3	3
59	9	3	9
60	6	3	4
61	8	5	3
PROMEDIO	6.87	4.75	5.11

ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO EMPRESAS PRIVADAS

En relación a los resultados obtenidos en los niveles jerárquicos directivos y de mandos medios, el grado de insatisfacción del recurso humano que desempeña tareas operativas es mucho más preocupante, ya que en los tres grupos analizados de satisfacción su valuación es BAJA, lo que refleja una inadecuada adaptación del personal con los métodos empresariales de reconocimiento del trabajo, con la manera de compensación económica que reciben y con el estilo de liderazgo y supervisión bajo los cuales trabajan.

CUADRO 3.30:
NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL

VALORACIÓN GENERAL EMPRESAS PRIVADAS

NIVEL	SATISFACCION	SATISFACCION	SATISFACCION
JERÁRQUICO	RECONOCIMIENTO	COMPENSACIÓN	SUPERVISIÓN
ESTRATÉGICO	7.79	9.93	11.57
MEDIO	4.92	9.08	5.92
OPERATIVO	6.87	4.75	5.11
PROMEDIO	6.52	7.92	7.53
VALORACIÓN			
ESTRATÉGICO	MODERADA	MODERADA	MODERADA
MEDIO	BAJA	MODERADA	BAJA
OPERATIVO	BAJA	BAJA	BAJA
PROMEDIO	BAJA	MODERADA	MODERADA

ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO EMPRESAS PRIVADAS

Como un resultado promedio de toda la muestra encuestada se tiene que el nivel de satisfacción del talento humano en las empresas privadas es MODERADO sobre la compensación y el estilo de liderazgo percibido, pero una evaluación de satisfacción BAJA con los sistemas de reconocimiento del trabajo que se aplican en sus organizaciones.

3.3.4.3.1. MEDICIÓN DE CAPACITACIÓN, INCENTIVOS, SELECCIÓN Y PERTENENCIA A LA EMPRESA.

A. Recibe capacitación y entrenamiento en su empresa?

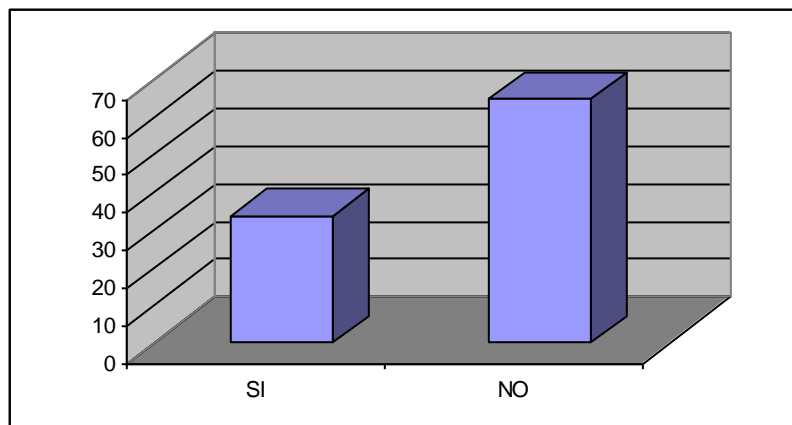
CUADRO 3.31:

GRADO DE CAPACITACIÓN

RECIBE CAPACITACIÓN		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	34	34.34%
NO	65	65.66%
TOTAL	99	100.00%

ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO EMPRESAS PRIVADAS

GRÁFICO 3.15: GRADO DE CAPACITACIÓN



ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO EMPRESAS PRIVADAS

Un 66.65% del recurso humano que labora en las empresas privadas de la zona urbana de la ciudad de Latacunga, no recibe capacitación frecuente por parte de sus organizaciones. Apenas un 34.34% pueden participar de estos sistemas de formación y desarrollo de personal.

B. Con que frecuencia recibe capacitación o entrenamiento?

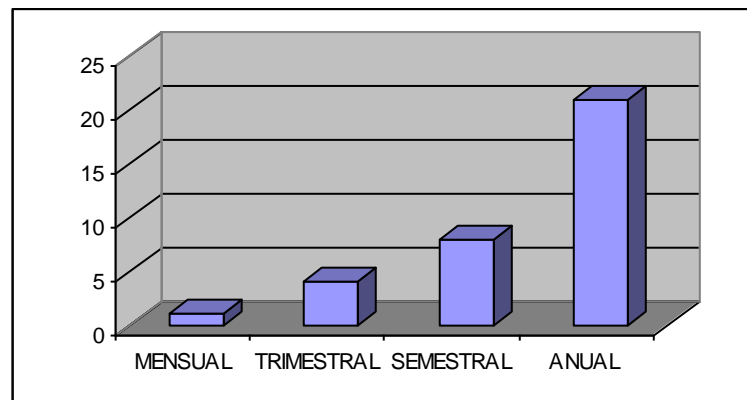
CUADRO 3.32:

FRECUENCIA DE CAPACITACIÓN

FRECUENCIA DE CAPACITACIÓN		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MENSUAL	1	2.94%
TRIMESTRAL	4	11.76%
SEMESTRAL	8	23.53%
ANUAL	21	61.76%
TOTAL	34	100.00%

ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO EMPRESAS PRIVADAS

GRÁFICO 3.16: FRECUENCIA DE CAPACITACIÓN



ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO EMPRESAS PRIVADAS

El 61.76% de la PEA de empresas privadas en Latacunga recibe capacitación con una frecuencia anual; un 23.53% de manera semestral, lo que implica dos

veces por año; Apenas un 11.76% se capacitan trimestralmente, es decir cuatro veces por año; y un 2.94% lo hacen 12 veces al año.

C. Recibe algún tipo de incentivo económico o de reconocimiento por trabajo realizado?

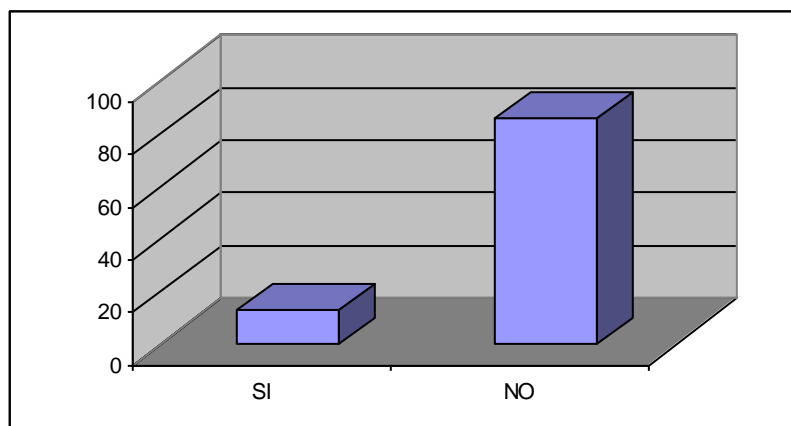
CUADRO 3.33:

NIVEL DE INCENTIVOS

RECIBE INCENTIVOS		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	13.13%
NO	86	86.87%
TOTAL	99	100.00%

ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO EMPRESAS PRIVADAS

GRÁFICO 3.17: NIVEL DE INCENTIVOS



ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO EMPRESAS PRIVADAS

Apenas un 13.13% del recurso humano que labora en la empresa privada recibe algún tipo de incentivo sea económico o de reconocimiento personal. Y el

86.87% de la población no recibe ningún tipo de incentivo como reconocimiento al trabajo realizado con resultados óptimos.

D. Por cuál de las siguientes situaciones Ud. ingreso a la empresa de trabajo?

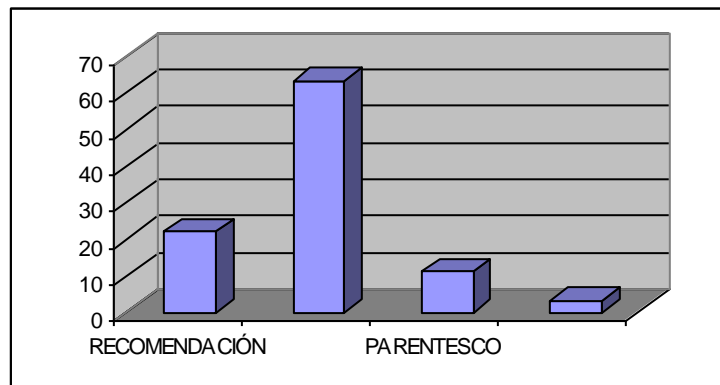
CUADRO 3.34:

INGRESO A LA EMPRESA

FORMA DE INGRESO A LA EMPRESA		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
RECOMENDACIÓN	22	22.22%
SELECCIÓN	63	63.64%
PARENTESCO	11	11.11%
OTRA	3	3.03%
TOTAL	99	100.00%

ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO EMPRESAS PRIVADAS

GRÁFICO 3.18: INGRESO A LA EMPRESA



ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO EMPRESAS PRIVADAS

Un 63.64% del recurso humano ingreso a la empresa por algún sistema de selección, mientras un 22.22% se hallan trabajando por recomendación de

amigos, familiares o conocidos y el 11.11% lo hacen por parentesco con algún funcionario.

E. Dentro de su empresa ha tenido o existen posibilidades de ascenso?

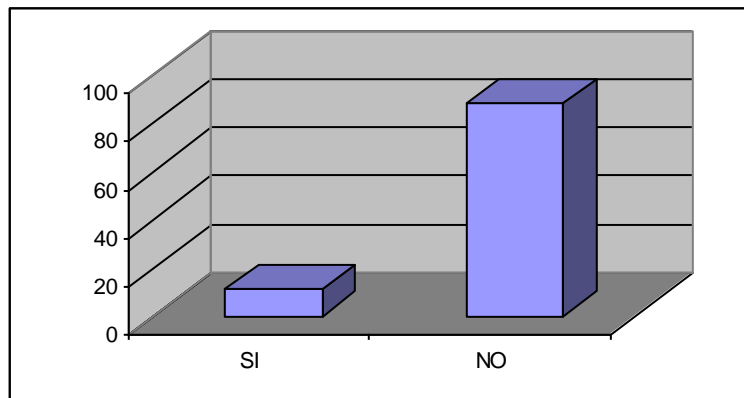
CUADRO 3.35:

PLAN DE CARRERA

PLAN DE CARRERA		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	11.11%
NO	88	88.89%
TOTAL	99	100.00%

ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO EMPRESAS PRIVADAS

GRÁFICO 3.19: PLAN DE CARRERA



ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO EMPRESAS PRIVADAS

El 88.89% del recurso humano no tiene posibilidades de ascenso del cargo actual a otros niveles jerárquicos superiores, apenas un 11.11% tienen plan de carrera para lograr superación dentro de sus empresas.

F. Por qué razones abandonaría su empresa?

CUADRO 3.36:

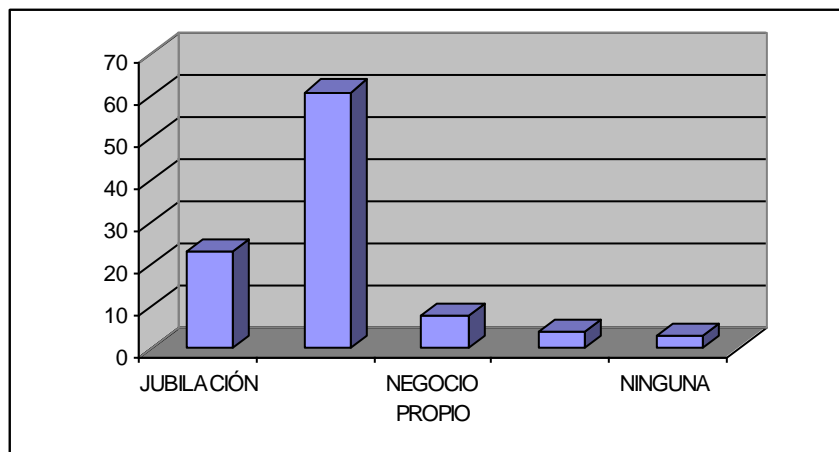
RAZONES DE CAMBIO EMPRESARIAL

RAZONES PARA CAMBIO DE EMPRESA		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
JUBILACIÓN	23	23.23%
OTRO TRABAJO	61	61.62%
NEGOCIO PROPIO	8	8.08%
OTRA	4	4.04%
NINGUNA	3	3.03%
TOTAL	99	100.00%

ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA

FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO EMPRESAS PRIVADAS

GRÁFICO 3.20: RAZONES DE CAMBIO



El 61.52% del personal privado se cambiaría de trabajo y empresa si encuentra otras oportunidades en otras organizaciones, un 23% lo harían cuando se jubilen que vendría a representar el nivel de pertenencia a la empresa.

EDAD DE ENCUESTADOS

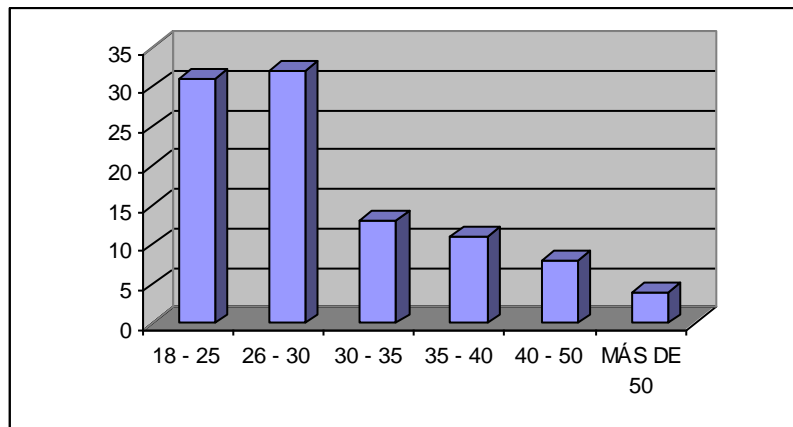
CUADRO 3.37:

ESTRUCTURA GENERACIONAL

EDAD ENCUESTADOS		
AÑOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
18 - 25	31	31.31%
26 - 30	32	32.32%
30 - 35	13	13.13%
35 - 40	11	11.11%
40 - 50	8	8.08%
MÁS DE 50	4	4.04%
TOTAL	99	100.00%

ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO EMPRESAS PRIVADAS

GRÁFICO 3.21: ESTRUCTURA GENERACIONAL



ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO EMPRESAS PRIVADAS

Se observa que las empresas privadas poseen personal de la generación joven, de 18 a 30 años abarca un 63.63% de la población, en la edad intermedia de 30 a 35 años, se halla un 13,13% que más se alinea a una corriente generacional con conocimientos técnicos y competencias de gestión más asentadas que los jóvenes y mas tecnificadas que los mayores de 35 años.

3.3.5. CLIMA ORGANIZACIONAL

De acuerdo a los resultados obtenidos del estudio de mercado realizado a la Población Económicamente Activa que labora en las empresas privadas de la ciudad de Latacunga, se establece la siguiente matriz de clima organizacional, que permitirá desarrollar estrategias de gestión que impulsen el desarrollo del recurso humano que labora en empresas privadas en Latacunga con un verdadero estilo de liderazgo y en un ambiente motivado, con la participación activa del personal comprometido e incentivado. La matriz de clima organizacional se estructura mediante los componentes que definen la cultura organizacional del sector privado en Latacunga, así:

- Liderazgo de la Administración, Motivación y Satisfacción del Personal
- Formación, Selección, Incentivos, Plan de Carrera y Pertenencia Empresarial.

De acuerdo a los resultados anteriores, de cada factor, se resumen los siguientes cuadros por dos niveles de estudio: del Recurso Humano y de la Empresa.

CUADRO 3.38:

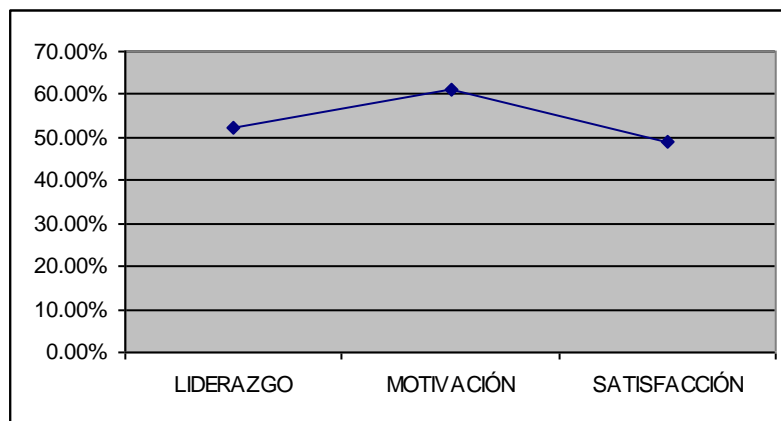
CLIMA RECURSO HUMANO

RECURSO HUMANO

LIDERAZGO	52.31%
MOTIVACIÓN	61.26%
SATISFACCIÓN	48.84%

ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO

GRÁFICO 3.22: CLIMA RECURSO HUMANO



ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO

En la gráfica se puede determinar que el nivel de motivación que posee el recurso humano es superior al nivel de liderazgo que posee la administración, pero el grado de satisfacción del personal es mucho más bajo que los otros dos factores.

Esto implica que fortaleciendo el estilo de liderazgo de la administración, se puede aprovechar de mejor manera el grado de motivación que posee el recurso humano de la empresa privada, porque es un potencial contar con un personal motivado, pero se debe trabajar mucho en los programas que definen los satisfactores en la empresa para que permitan incrementar a la vez la

motivación del ser humano. Los satisfactores son el nivel salarial, los sistemas de reconocimiento e incentivos para el trabajo bien hecho y principalmente los sistemas de comunicación interna entre los diferentes niveles jerárquicos de las organizaciones.

Además es importante impulsar estos tres elementos de Liderazgo de la dirección, Motivación y Satisfacción del recurso humano, para que superen el techo que tiene el sector privado actualmente que es del 61.26% porque vendría a constituirse en niveles promedio de clima organizacional. Considerando estándares señalados anteriormente, una evaluación satisfactoria para un adecuado clima organizacional debería ser igual y de preferencia superar el 70%. Es importante también incorporar el trabajo en equipo en las organizaciones privadas debido a la existencia de personal multigeneracional, formado por jóvenes en su mayor proporción y dirigido por adultos mayores en el liderazgo, por tal razón es indispensable adoptar la cultura de tutores para fortalecer las competencias de gestión en la juventud y compartir los conocimientos técnicos y actualizados de los jóvenes hacia los mayores, de modo que se vaya alineando una cultura organizacional que se oriente hacia la alta competitividad.

CUADRO 3.39:

CLIMA EMPRESA PRIVADA

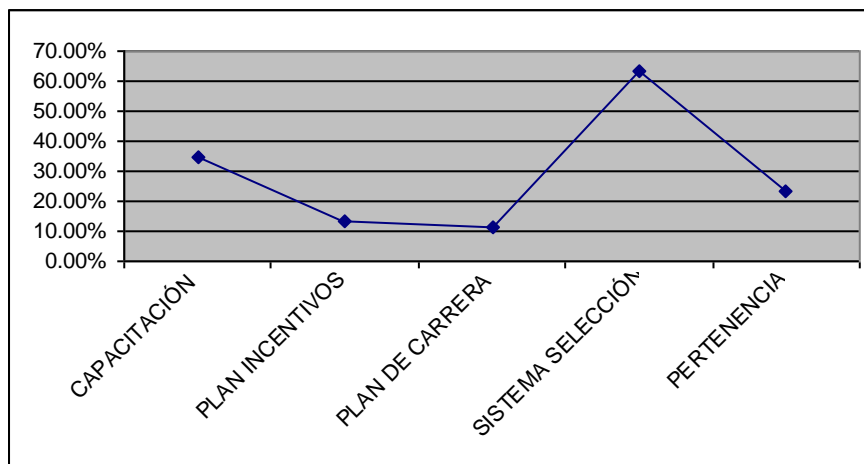
EMPRESA PRIVADA

CAPACITACIÓN	34.34%
PLAN INCENTIVOS	13.13%
PLAN DE CARRERA	11.11%
SISTEMA SELECCIÓN	63.64%
PERTENENCIA	23.23%

ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO

GRÁFICO 3.23:

CLIMA EMPRESA PRIVADA



ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO

La gráfica indica que los niveles de sistemas de desarrollo del recurso humano que existe en la empresa privada en Latacunga no son adecuados porque no supera el 70%, igual que sucede en los factores del personal. Por lo tanto, es indispensable fortalecer estos sistemas empresariales, los mismos que están a cargo de los directivos de cada una de las empresas. No existen planes de incentivos y planes de carrera en las empresas para que impulsen el nivel de pertenencia que tienen los empleados privados, estos factores son totalmente

bajos para las organizaciones privadas. La capacitación también es reducida para el personal, lo que implica que las tareas se convierten en rutinarias y no se agrega valor en cada puesto de trabajo. El sistema de selección ha permitido el ingreso de nuevo personal a las empresas, pero aún existe la influencia de amigos, familiares que recomiendan personas para que ocupen puestos en las empresas privadas, por ello es necesario aplicar sistemas de contratación más formales para colocar personal adecuado en puestos adecuados y mejorar así la productividad empresarial.

De acuerdo al previo análisis se determina que el clima organizacional interno de las empresas privadas no es el más óptimo para impulsar los factores internos del ser humano que labora en estas empresas, por tal razón en ambos casos no se llegan a niveles del 70% de evaluación.

A continuación se observa la variabilidad de los factores de recurso humano internos con respecto a los impulsores empresariales:

GRÁFICO 3.24:

IMPULSORES EMPRESA PRIVADA

RESULTADO RECURSO HUMANO	
LIDERAZGO	52.31%
MOTIVACIÓN	61.26%
SATISFACCIÓN	48.84%

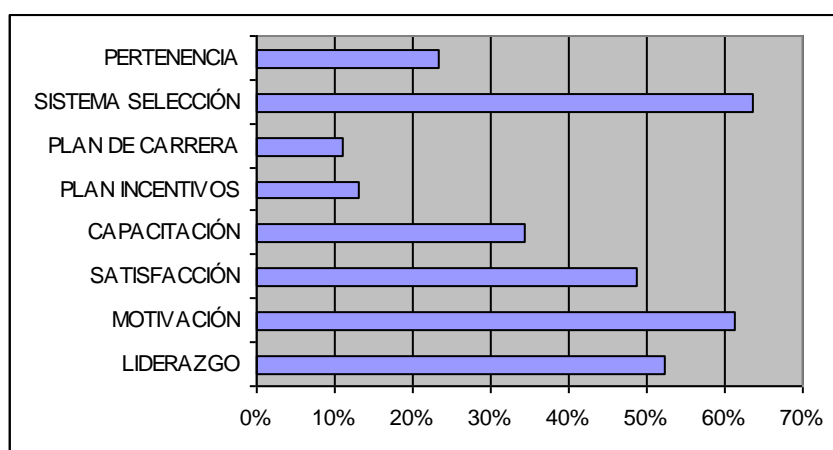


IMPULSORES EMPRESARIALES	
CAPACITACIÓN	34.34%
PLAN INCENTIVOS	13.13%
PLAN DE CARRERA	11.11%
SISTEMA SELECCIÓN	63.64%
PERTENENCIA	23.23%

ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO

GRÁFICO 3.25:

COMPARATIVO IMPULSORES – PERCEPCIÓN RRHH



CAPITULO IV:

4. FACTORES CRÍTICOS IDENTIFICADOS

El nuevo entorno económico y la importancia de las competencias críticas, las capacidades organizativas y el capital humano influyen de varias formas en el diseño de una organización eficiente y por supuesto, en el tipo de relación a establecer entre el personal y la organización. La consecuencia más obvia es

que, por fin, podamos enterrar el modelo tradicional de organización burocrática, jerárquica y basada en los puestos de trabajo que ha dominado la cultura empresarial durante tanto tiempo.

Es importante determinar y analizar cada uno de los Factores Críticos identificados en el estudio de mercado, ya que mediante una detección de las causas que provocan los resultados críticos, se pueden plantear de manera más objetiva los planes de acción que se debería aplicar en las organizaciones privadas de Latacunga para mejorar los niveles de liderazgo, motivación y satisfacción del recurso humano.

4.1. FACTORES CRÍTICOS EN EL INDIVIDUO

El estudio de mercado refleja los siguientes resultados críticos:

4.1.1. LIDERAZGO DE LA ADMINISTRACIÓN

El 52.31% de los administradores privados en Latacunga **No son líderes**, pero tampoco son totalmente influenciables. Suelen tener en cuenta los planteamientos, ideas y decisiones de los otros, pero deciden por su cuenta. Son capaces de cambiar su forma de pensar o actuar, si lo consideran oportuno, y no por imposición del exterior. Consideran el valor elemental de la libertad:

cada uno tiene derecho a sus propias ideas, decisiones, elecciones y actuaciones, por lo tanto las respetan.

El 33.85% de los gerentes tampoco son líderes, pero tienen **capacidad de mando**, saben mandar y se hacen obedecer, siempre que lo consideran oportuno, no de forma constante e imprescindible, como le sucede al líder efectivo. Pueden encajar muy bien en tareas directivas, no se atemorizan ante la responsabilidad y tampoco se pavonean por ello.

4.1.1.1. CAUSAS DEL NIVEL DE LIDERAZGO

En base a las encuestas realizadas a gerentes y administradores de empresas privadas en la ciudad de Latacunga, las causas que definen los estilos de liderazgo son:

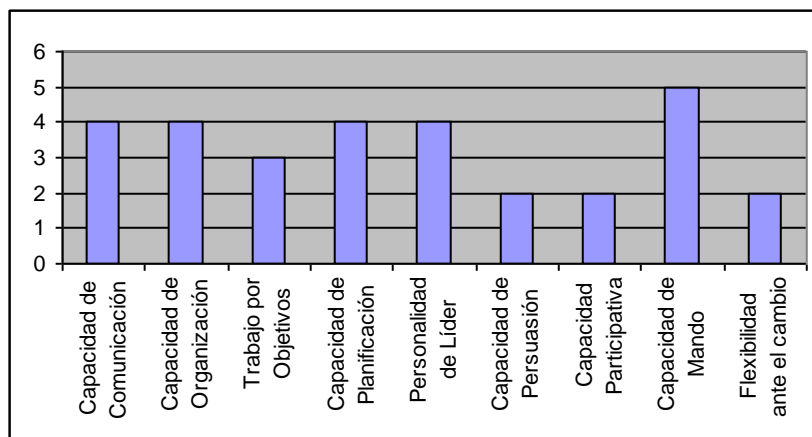
**CUADRO 4.1. CAUSAS DEL ESTILO DE LIDERAZGO
IDENTIFICADO EN EMPRESAS PRIVADAS**

CAUSA	PROMEDIO OBTENIDO SOBRE 6 PUNTOS	EVALUACIÓN CRÍTICA
Capacidad de Comunicación	4	MODERADO
Capacidad de Organización	4	MODERADO
Trabajo por Objetivos	3	MODERADO

Capacidad de Planificación	4	MODERADO
Personalidad de Líder	4	MODERADO
Capacidad de Persuasión	2	BAJO
Capacidad Participativa	2	BAJO
Capacidad de Mando	5	ALTO
Flexibilidad ante el cambio	2	BAJO

ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO

**GRÁFICO 4.1. CAUSAS DEL ESTILO DE LIDERAZGO
IDENTIFICADO EN EMPRESAS PRIVADAS**



ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO

En la gráfica se observa que existen niveles bajos en la capacidad de persuasión, capacidad participativa y flexibilidad para el cambio, lo que implica una debilidad de los administradores en el manejo de su personal para despertar compromiso institucional, ya que también se observa que el trabajo por objetivos que ellos ejercen es moderadamente bajo. Respecto a los demás factores como la comunicación, organización, planificación y personalidad que

ejerce el líder esta en niveles moderados, lo que refleja una cultura discreta de relaciones entre jefes y empleados, y que a su vez afectara al clima laboral de las empresas. Lo beneficioso de los estilos de liderazgo de los administradores públicos y privados es la capacidad de mando alta, que les permite mantener a su personal alineado sea con autoritarismo en su mayor porcentaje.

4.1.2. MOTIVACIÓN EN EL PERSONAL

A nivel total y promedio se puede calificar el grado de motivación del recurso humano que labora en las empresas privadas en una escala de MOTIVACIÓN MODERADA ALTA, en parámetros de variedad de la tarea, significado de la tarea, autonomía en el puesto y retroalimentación; y un nivel de MOTIVACIÓN MODERADO BAJO en la identificación con el puesto, lo que puede implicar una falta de compromiso e involucramiento institucional y la carencia de un verdadero sentido de amor al trabajo, quizás por la falta de capacitación sobre la importancia que tiene para la empresa cada puesto de trabajo, por la carencia de un verdadero programa de inducción, o por la carencia de planes de carrera y sistemas de incentivos hacia el personal.

4.1.2.1. CAUSAS DEL NIVEL DE MOTIVACIÓN

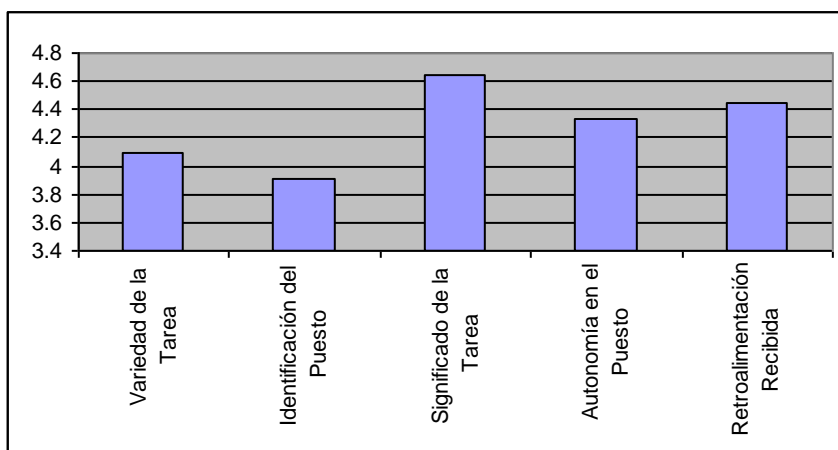
En base a las encuestas realizadas aleatoriamente al personal que labora en las empresas privadas en la ciudad de Latacunga, las causas que definen los niveles de motivación del ser humano son:

CUADRO 4.2. CAUSAS DEL NIVEL DE MOTIVACIÓN IDENTIFICADO EN EMPRESAS PRIVADAS

CAUSA	PROMEDIO OBTENIDO SOBRE 7 PUN TOS	EVALUACIÓN CRÍTICA
Variedad de la Tarea	4.10	MODERADO
Identificación del Puesto	3.91	MODERADO
Significado de la Tarea	4.65	MODERADO
Autonomía en el Puesto	4.33	MODERADO
Retroalimentación Recibida	4.45	MODERADO

ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO

GRÁFICO 4.2. CAUSAS DEL NIVEL DE MOTIVACIÓN IDENTIFICADO EN EMPRESAS PRIVADAS



ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO

En la gráfica se observa que el recurso humano de las empresas llega a un nivel de motivación moderado, debido a una presencia de factores de motivación que desarrollan en sus puestos de trabajo y que reflejan igualmente niveles moderados en la variedad de la tarea, porque el personal desarrolla tareas muy rutinarias que no les permite diversificar sus acciones para enriquecer sus puestos; el recurso humano de la empresa privado no se halla identificado con el puesto que desempeña, seguramente por la falta de factores motivacionales con el desempeño de sus funciones y el sistema de recompensas que reciben; del mismo modo no se tiene un claro significado de la tarea porque no se establece una cultura en la que se demuestre la importancia de cada actividad en cada puesto de trabajo como verdaderos generadores de valor agregado; la carencia de trabajo en equipo y la delegación de funciones ha provocado que el empleado no se motive por el grado de autonomía que se posee en cada puesto de trabajo; y finalmente los medios y sistemas de retroalimentación que emplean las empresas para conocer la calidad de su trabajo no son las oportunas, generando así un grado no tan aceptable de motivación.

La carencia de motivación en el recurso humano genera principalmente problemas de estrés, que afecta directamente al desempeño en el trabajo, con efectos psicológicos, físicos e incluso emotivos de las personas que no se alinean dentro de una cultura organizacional que no les proporciona agentes motivadores suficientes y adecuados para mantener a un recurso humano motivado en el largo plazo.

La satisfacción con el trabajo refleja el grado de satisfacción de necesidades que se deriva del trabajo o se experimenta en él. En el caso de que sea imposible la satisfacción de la necesidad, el ciclo motivacional quedaría se ve afectado porque se provoca la frustración de la persona. Ahora bien podríamos mencionar a qué nos referimos con este concepto. Frustración es aquella que ocurre cuando la persona se mueve hacia una meta y se encuentra con algún obstáculo. La frustración puede llevarla tanto a actividades positivas, como constructivas o bien formas de comportamiento no constructivo, inclusive la agresión, retraimiento y resignación.

También puede ocurrir que la frustración aumente la energía que se dirige hacia la solución del problema, o puede suceder que ésta sea el origen de muchos progresos tecnológicos, científicos y culturales en la historia. Esta frustración lleva al individuo a ciertas reacciones:

- Desorganización del comportamiento

- Agresividad
- Reacciones emocionales
- Alineación y apatía.

4.1.3. SATISFACCIÓN DEL PERSONAL

Se puede definir a la motivación como el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. En cambio, la satisfacción esta referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo. Podemos decir entonces que la motivación es anterior al resultado, puesto que esta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado.

En promedio se presenta que el nivel de satisfacción del talento humano en las empresas privadas es MODERADO sobre la compensación y el estilo de liderazgo percibido, pero una evaluación de satisfacción BAJA con los sistemas de reconocimiento del trabajo que se aplican en sus organizaciones.

4.1.3.1. CAUSAS DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN

Las causas que definen los niveles de satisfacción del ser humano en las empresas privadas de Latacunga son:

CUADRO 4.3. CAUSAS DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN

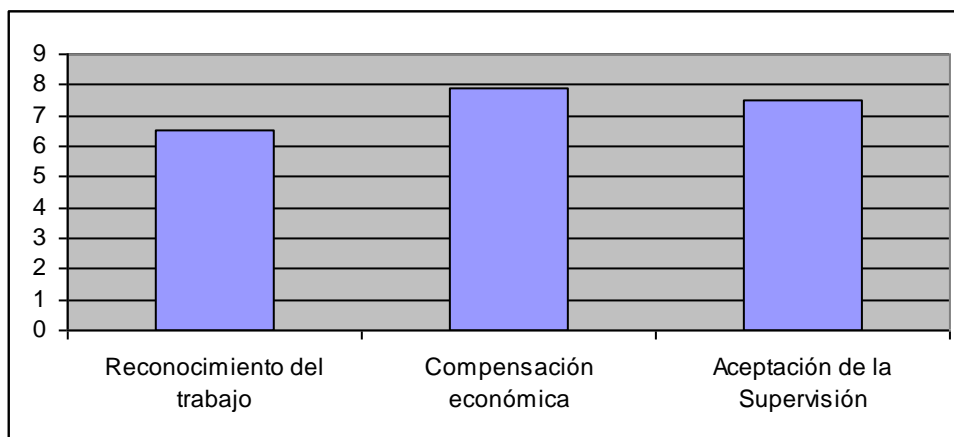
IDENTIFICADO EN EMPRESAS PRIVADAS

CAUSA	PROMEDIO OBTENIDO SOBRTE 15 PUN TOS	EVALUACIÓN CRÍTICA
Reconocimiento del trabajo	6.52	BAJA
Compensación económica	7.92	MODERADO
Aceptación de la Supervisión	7.53	MODERADO

ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO

GRÁFICO 4.3. CAUSAS DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN

IDENTIFICADO EN EMPRESAS PRIVADAS



ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO

En la gráfica se observa que los satisfactores de motivación relacionados con el reconocimiento al trabajo, la compensación económica y el tipo de supervisión que se aplica en las empresas privadas tienen niveles moderados pero tendiendo a la baja.

Eso implica que el recurso humano no siente emociones internas motivantes por los sistemas que aplica la empresa con respecto a estos elementos vitales para incentivar al ser humano y promover un compromiso y lealtad con la empresa y hacia el trabajo que realizan.

4.2. FACTORES CRÍTICOS EN LA EMPRESA

El estudio de mercado refleja los siguientes resultados críticos:

- Favorable aplicación de sistemas de selección de personal
- Moderada planificación de capacitación
- Moderada cultura para promover la pertenencia
- Desfavorable plan de incentivos
- Desfavorable plan de carrera

Las principales causas que provocan los factores críticos son:

- Falta de definición de sistemas formales de recursos humanos.
- Falta de especialistas en recursos humanos.
- Falta de planificación estratégica de desarrollo del recurso humano.
- Falta de sistemas de evaluación, seguimiento y mejora de la cultura organizacional.

CAPITULO V:

**5. ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS PARA LAS
EMPRESAS PRIVADAS DE LA CIUDAD DE LATACUNGA**

En esta época del capital humano hay que elevar la importancia del recurso humano hasta un nivel, al menos equivalente al de los directivos. Las organizaciones deben pedirles que evalúen a sus jefes y despedir a aquellos directivos incapaces de atraer o de conservar a los mejores empleados. Algo parecido aunque en menor medida se debería hacer con los clientes de las empresas. Las organizaciones deberían prescindir de aquellos clientes que hacen la vida imposible a su personal y sustituirlos por otros capaces de generar un trabajo interesante y gratificador.

Cada vez es más común que los trabajadores sean los propietarios de los medios de producción de los que generan negocios y viven las empresas privadas. El recurso humano proporciona servicios, resuelven problemas, producen acciones y desarrollan productos. Cuando uno de ellos abandona la organización, ésta no puede sustituirlo como si fuera un especialista que maneja una máquina; tiene que encontrar una persona capaz de desempeñar una función crítica para la producción de un producto o un servicio. Los empleados propietarios de los métodos de producción son mucho más importantes y valiosos que los que trabajan en la época de los métodos de producción de base tecnológica, cuando el inmovilizado material de las organizaciones era la parte de mayor valor añadido de todo el proceso de producción. Se trata de un cambio fundamental: el empleado no es hoy un colaborador del proceso de producción sino su propietario y este cambio tiene serias implicaciones para el trato que deben recibir, en la medida en que la era

del capital humano siga avanzando. Es muy probable que el trabajador obtenga una alta tasa de rentabilidad de su capital. Como el capital humano es móvil y puede trasladarse con facilidad a otras organizaciones y situaciones que ofrezcan mayores rentabilidades, el poder negociador del trabajador aumenta considerablemente.

El recurso humano debe reaccionar ante este nuevo mundo convirtiéndose en gestores sofisticados de sus carreras y de su capital humano. Deben conocer el valor de mercado de sus competencias y la demanda existente para las mismas y, evidentemente invertir permanentemente en el desarrollo de aquellas competencias que les permitan mantenerse al día en los últimos avances. A muchos profesionales les resulta muy útil crear su propia marca personal, con sus competencias, conocimientos y experiencia laboral. Para ello deben centrarse en la obtención de referencias, reuniendo productos visibles de su trabajo y de sus éxitos profesionales. El profesional que no gestione bien su carrera ni desarrolle una marca personal se encontrará a merced de organizaciones poco comprometidas con sus trabajadores y de unas tecnologías que cambian rápidamente.

La era del capital humano en la que estamos ingresando en el mundo, el ecuador y desde luego en Latacunga es muy prometedora. Muchas de las ideas de Bennis que ha defendido durante décadas pueden conseguir una aceptación generalizada en una época claramente marcada por la mayor importancia del

liderazgo; los equipos y la formación. Las organizaciones adoptan nuevas formas, con liderazgos definidos participativos y competitivos.

5.1. CAMBIO EN LA DIRECCIÓN

El liderazgo es arte y ciencia a la vez. Los métodos analíticos pueden ser útiles en las ciencias, pero el instrumento principal del líder como artista es el mismo líder y la creatividad que pueda poner en su propia personalidad. El líder como el médico, debe tener muy en cuenta la máxima “conócete a ti mismo” para poder controlar algunos de los efectos perniciosos que puede provocar inconscientemente. Si el líder no comprende sus propios actos, puede convertirse en portador de problemas y no en quién debe resolverlos.²⁷

A la vista de los factores analizados los administradores, directores, gerentes y jefes actuales de las empresas privadas en la ciudad de Latacunga deberán adaptar sus actividades a un estilo participativo y estratégico de liderazgo, que se enfoque en una cultura empresarial cuyo eje principal sea el recurso humano. Así los directivos deben experimentar varios cambios:

CUADRO 5.1:

ORIENTACIÓN DEL LIDERAZGO

DE	A
Vigilar el trabajo	Participar en el trabajo
Organizar jerarquías	Organizar agrupaciones
Imponer sistemas y métodos	Entender sistemas y métodos

²⁷ BENNIS Y SLATER. 1999. PÁG. 127. COPIA.

Contratar y despedir trabajadores	Buscar y conservar recurso humano
Fomentar habilidades manuales	Fomentar capacidades intelectuales
Evaluar el rendimiento visible del trabajo	Apreciar los resultados intelectuales invisibles
Ignorar la cultura	Construir una cultura acogedora para el conocimiento.
Apoyar la burocracia	Defenderse de la burocracia

ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA
FUENTE: FACTORES CRÍTICOS

Si bien cada una de estas orientaciones puede representar un cambio evolutivo respecto a los del siglo pasado, la combinación de todos ellos equivale a una verdadera revolución dentro de la cultura corporativa de cada una de las empresas privadas.

Además los administradores privados deben cumplir con estrategias directas y focalizadas en su gestión para llegar a un liderazgo efectivo, así:

- Comunicar una visión global.
- Ser tecnológicamente cultos.
- Adoptar un estilo de liderazgo abierto a lo nuevo.
- Promover la diversidad de estilos, culturas y liderazgo.
- Tener una actitud flexible y respetuosa con el recurso humano.
- Patrocinar una cultura corporativa de equipo.

5.1.1. COMUNICAR UNA VISIÓN GLOBAL.

La próxima generación de líderes reconoce que la concentración de las actividades empresariales en determinados sectores, regiones y competencias seguirá impulsando la misión y visión de las empresas a través de las fronteras.

Las nuevas generaciones jóvenes esperan que sus líderes exploren las oportunidades existentes para sus empresas en cualquier parte del mundo. Los estudiantes entienden que no basta con tener una visión global. El líder debe ser capaz de presentar la posición de la empresa privada en el mercado local, regional y nacional, y de comunicar su visión a todos los niveles de la empresa para ganarse de esta forma el apoyo de su personal.

5.1.2. SER TECNOLÓGICAMENTE CULTOS

Los avances de la tecnología de la información y la aparición del mercado virtual alteran radicalmente la vida de la empresa. El líder debe conocer la tecnología y utilizar los recursos tecnológicos necesarios para que la compañía sea más eficiente y competitiva. Los líderes deben utilizar la tecnología para transmitir su visión global y para mejorar la calidad y la fluidez de la comunicación.

5.1.3. ADOPTAR UN ESTILO DE LIDERAZGO ABIERTO A LO NUEVO

La primera característica que debe desarrollar un líder de la empresa privada, es la apertura mental. El líder debe ser capaz de experimentar nuevas ideas, a explorar nuevas oportunidades y a introducir los cambios exigidos por la empresa y por el sector de actividad. La innovación es un factor crítico para el éxito continuado de una organización y ésta necesita líderes con una mentalidad abierta al cambio que sean capaces de aprovecharla.

5.1.4. PROMOVER LA DIVERSIDAD DE ESTILOS, CULTURAS Y LIDERAZGO

La apertura mental no sólo es esencial a la hora de adoptar ideas innovadoras o nuevas tecnologías; también lo es para contratar, gestionar y liderar a un equipo de trabajo multigeneracional. El líder tiene la responsabilidad de atender a todo el mundo, y de reconocer las oportunidades y perspectivas que la diversidad, de sexo, raza o religión, aporta a su organización. Tiene que ser intolerante frente a la discriminación y el acoso sexual y racial, y promocionar e incentivar al recurso humano que lo merezca.

Además los administradores de la empresa privada en Latacunga deben desarrollar para sí mismos una formación integral a través del aprendizaje en la gestión de la diversidad cultural y su experiencia adquirida fuera de las fronteras locales, nacionales e internacionales.

5.1.5. TENER UNA ACTITUD FLEXIBLE Y RESPETUOSA CON EL RECURSO HUMANO

Las empresas privadas cuyos líderes respeten al personal y sean sensibles con sus necesidades tendrán ventajas a la hora de encontrar y conservar al mejor recurso humano. Los líderes deben respetar a su personal hoy más que antes, debido a que el talento es cada vez más escaso y las empresas necesitan encontrar la forma de conservar sus talentos en mercados laborales muy competitivos.

Los administradores extraordinarios deben ser sumamente flexibles, porque las claves de un mejor clima organizacional son la libertad y la confianza. La empresa privada cada día espera más de sus trabajadores y éstos a su vez pretenden ser más responsables con la empresa. Este principio funcionara bien en las organizaciones en las que el administrador sea respetuoso con los diferentes estilos de trabajo y valores de sus empleados. Algunos de los cambios que las nuevas generaciones de trabajo esperan ver en la empresa privada se relacionan con factores como la informalidad de vestir, la disponibilidad de servicios médicos en horas de trabajo y la creación de un ambiente familiar y amistoso. Este tipo de empleados jóvenes que e3n un alto porcentaje laboran en las empresas privadas en Latacunga, valoran mucho el respeto entre personal y jefes, la libertad individual en un entorno de trabajo productivo y flexible, dirigido por líderes, agradables, respetuosos y tolerantes.

5.1.6. LA CULTURA DEL EQUIPO

Los empleados partidarios del trabajo flexible, esperan una cultura corporativa que valore al máximo el trabajo en equipo, en un ambiente más relajado que valore menos las titulaciones formales. El líder puede crear un ambiente que estimule el trabajo en equipo, que anteponga el trabajo colectivo al individual, conseguido a base de detección de oportunidades y aplicación de estrategias diferenciadas. En la medida en que el trabajo sea más flexible y descentralizado, resulta más difícil trabajar en equipo, por la diversidad de pensamientos, por lo tanto el trabajo del administrador de las empresas privadas debe fortalecer su formación en manejo de grupos multivariados.

5.1.7. EL CARISMA

El carisma es una característica de líder que en opinión de la generación más joven, será siempre vital para su éxito. Los directivos pueden tener amplios y grandes conocimientos sobre la tecnología y el negocio, pero no serán eficaces a menos que logren motivar y desarrollar a su recurso humano. El líder debe ser carismático para que su personal le siga sin sentirse “ordenado”.

El carisma es un componente crítico para ganarse el respeto y dirigir al personal sin necesidad de aplicar una autoridad formal. La necesidad de líderes

carismáticos es importante hoy más aún cuando el modelo de autoridad basado en el “mandar y ordenar” está perdiendo el respeto y lealtad de los trabajadores más jóvenes.

5.1.8. LA ÉTICA

El comportamiento ético es un valor que los líderes deben llevar ante toda prueba, para ganarse y mantener el respeto de su personal. Los directivos de la empresa privada en Latacunga deben dar ejemplo y fijar el nivel ético en las organizaciones.

5.2. IMPULSO A LA MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN

La motivación va a depender e influir en los estilos de liderazgo y la práctica administrativa; respondiendo estos a las motivaciones de las personas para diseñar condiciones en las cuales el personal se desenvuelva sin inconveniente.

Las personas tratan de satisfacer al menos una parte de sus necesidades, colaborando con otros en un grupo. En él, cada miembro aporta algo y depende de otros para satisfacer sus aspiraciones. Es frecuente que en este proceso la persona pierda algo de su personalidad individual y adquiera un complejo grupal, mientras que las necesidades personales pasan a ser parte de las aspiraciones del grupo.

Es importante señalar que el comportamiento individual es un concepto de suma importancia en la motivación. Tiene como características el trabajo en equipo y la dependencia de sus integrantes. Para que pueda influir en un grupo, el gerente no debe tratarlo como un conjunto de individuos separados, sino como un grupo en sí.

Cuando los gerentes quieran introducir un cambio lo más apropiado sería aplicar un procedimiento para establecer la necesidad del cambio ante varios miembros del grupo, y dejar que ellos de alguna manera, logren que el grupo acepte el cambio.

Es común que los integrantes de cualquier grupo, escuchen y den más importancia a lo que dice otro miembro del grupo que a las personas que sean ajenas a éste. Cuando se trata de grupos se deben tener en cuenta ciertos requisitos básicos para lograr la motivación:

- Saber a quién poner en cierto grupo de trabajo
- Desplazar a un inadapado
- Reconocer una mala situación grupal

Las diversas investigaciones realizadas han demostrado que la satisfacción de las aspiraciones se maximiza cuando las personas son libres para elegir su grupo de trabajo. De la misma forma, las satisfacciones laborales de cada

integrante se acentúan en tales condiciones, tal vez se debe a que cada uno trabaja con empleados a los que estima, con quienes prefiere colaborar y los ajustes del comportamiento son relativamente pequeños.

Además existen diversos puntos que un administrador puede realizar para fomentar la motivación de los trabajadores:

- **Hacer interesante el trabajo:** El gerente debe hacer un análisis minucioso de cuanto cargo tenga bajo su control. El gerente no debe olvidarse de una pregunta, la cual debe hacérsela constantemente: "¿Es posible enriquecer este cargo para hacerlo más interesante?". Hay un límite al desempeño satisfactorio que puede esperarse de personas ocupadas en tareas muy rutinarias. Es muy común que nos encontremos frente a personas que al ejecutar constantemente la misma simple operación sin cesar, desemboque rápidamente en la apatía y el aburrimiento de éstas.
- **Relacionar las recompensas con el rendimiento:** Hay muchas razones por las cuales los gerentes tienden a ser reacios para vincular las recompensas con el rendimiento. Primero y principal, es mucho más fácil acordar a todos un mismo aumento de sueldo. Este enfoque suele implicar menos trájín y además requiere poca justificación. La segunda razón podría estar ligada a los convenios sindicales, los cuales suelen estipular, que a igual trabajo debe pagarse igual salario. Suele ocurrir en otros casos que la política de la organización determina que los aumentos de salarios responden a ciertos

lineamientos, no vinculables con el rendimiento. Sin embargo, aún en estos casos, suele haber recompensas aparte del sueldo que pueden ser vinculadas con el rendimiento. Éstas podrían incluir la asignación a tareas preferidas o algún tipo de reconocimiento formal.

- Proporcionar recompensas que sean valoradas: Muy pocos gerentes se detienen alguna vez a pensar qué tipo de retribuciones son más apreciadas por el personal. Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa que podrían ser realmente apreciadas por el personal. Vale destacar a modo de ejemplo al empleado a quien se le asigna para trabajar en determinado proyecto o se le confía una nueva máquina o herramienta; seguramente éste valoraría mucho este tipo de recompensa. Como síntesis podría decirse que lo más importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el subordinado.
- Tratar a los empleados como personas: Es de suma importancia que los trabajadores sean tratados del mismo modo, ya que en el mundo de hoy tan impersonal, hay una creciente tendencia a tratar a los empleados como si fueran cifras en las computadoras. Este es un concepto erróneo puesto que en lo personal creemos que a casi todas las personas les gusta ser tratadas como individuos.

- Alentar la participación y la colaboración: Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, creemos que sigue habiendo supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores.
- Ofrecer retroalimentación (feed-back) precisa y oportuna: A nadie le gusta permanecer a oscuras con respecto a su propio desempeño. De hecho un juicio de rendimiento negativo puede ser preferible a ninguno. En esta situación, una persona sabrá lo que debe hacer para mejorar. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento.
- Dependencia de la motivación respecto del ambiente organizacional: Los deseos e impulsos de los individuos se pueden ver afectados de acuerdo al ambiente organizacional en el cual trabajan, provocando este la inhibición o incentivación de las motivaciones.

CUADRO 5.3:

ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN

ACCIONES	ENFOQUE
----------	---------

Selección de personal	Identificar fuentes de Reclutamiento de Personal como: Universidades, Competencia, Empresas Tercerizadoras, Consultores Administrativos Externos.
Capacitación de personal	Técnica: para optimizar el trabajo propio del puesto. Valores: para lograr pertenencia e identidad corporativa. Motivación: Para incrementar los niveles de desmotivación existentes en las empresas privadas. Planificación: lograr más organización en el trabajo y fijación de objetivos. Liderazgo: Para niveles gerenciales y jefaturas de las empresas privadas para fortalecer las habilidades de manejo de personal y toma de decisiones. Trabajo en Equipo: Integrar grupos multivariados para realizar tareas por objetivos.
Incentivos	Económicos: por ventas alcanzadas, por costos reducidos, por tareas cumplidas, por valores agregados, en todo nivel de la empresa. Reconocimiento: Establecer reconocimientos como el mejor empleado del mes, el mejor vendedor, el más capacitado, premiar a las ideas y nuevos valores agregados a la empresa privada para la que trabajan.
Desarrollo	Diseñar Planes de carrera para lograr la pertenencia del empleado en la empresa,
Retroalimentación	Comunicar permanentemente los resultados logrados por la empresa y los empleados, a través de reuniones periódicas, publicaciones en carteleras, memorandos, e-mail. Evaluar al personal y ser evaluado por las gestiones de liderazgo, para conocer que se hace bien y que se debe corregir.

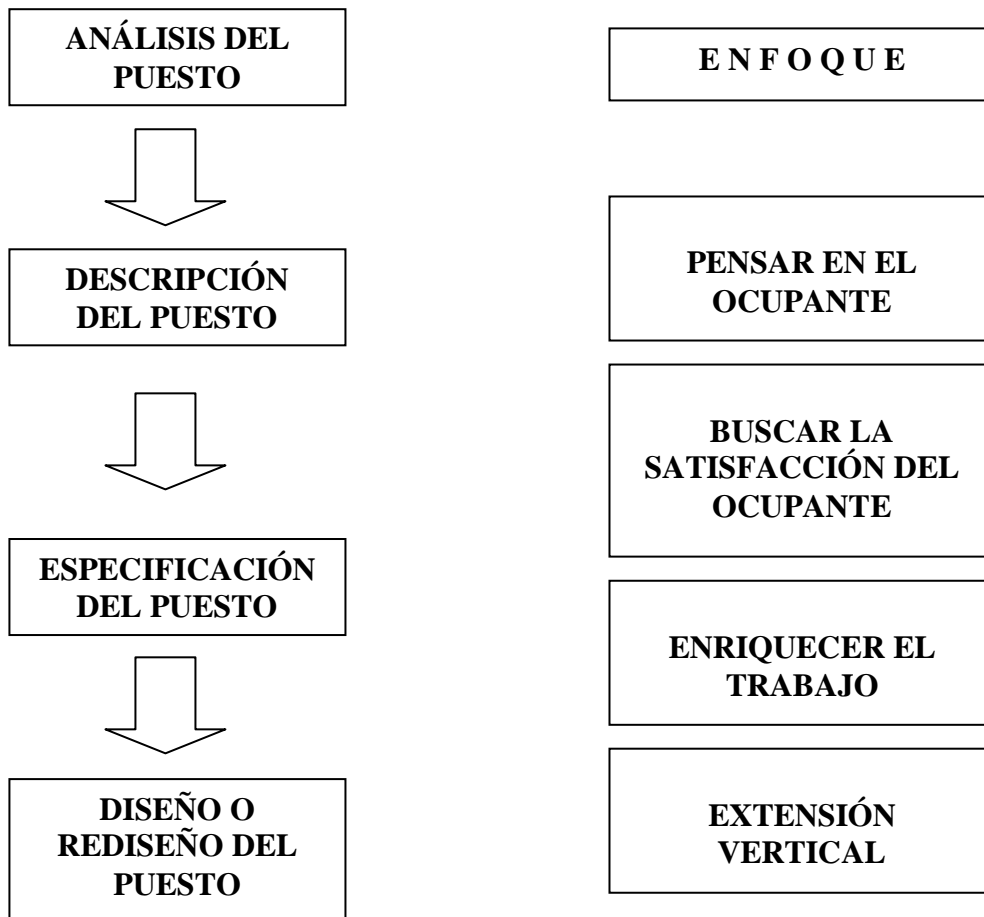
ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA
FUENTE: FACTORES CRÍTICOS

5.2.1. ENRIQUECIMIENTO DEL PUESTO DE TRABAJO

Es importante que dentro de cada una de las empresas privadas en la ciudad de Latacunga se desarrolle un proceso de diseño de puestos para enriquecer el trabajo que desarrolla el personal de la misma. Para lo cuál se puede aplicar el siguiente modelo:

GRÁFICO 5.1:

**MODELO PARA ENRIQUECER EL PUESTO DE TRABAJO EN LA
EMPRESA PRIVADA DE LA CIUDAD DE LATACUNGA**



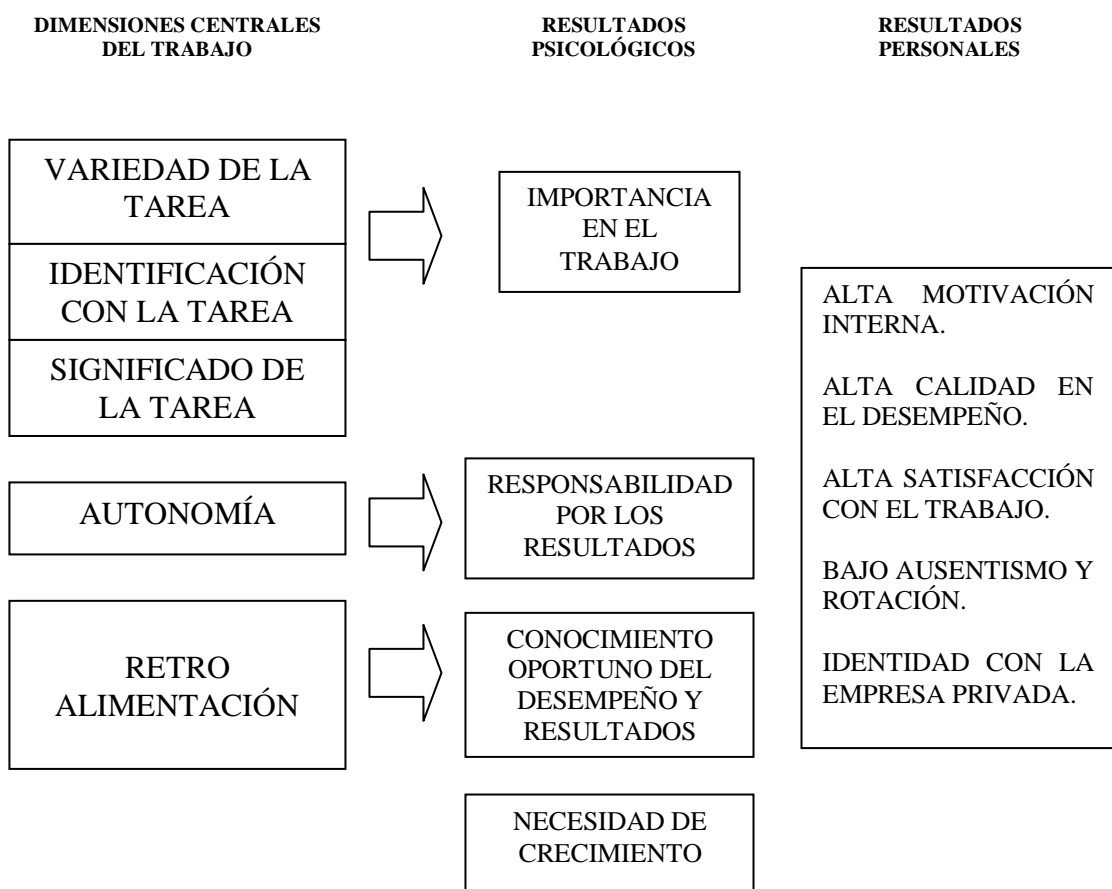
HERRAMIENTAS: PLANIFICACIÓN ORGANIZACIÓN Y CONTROL DE RECURSOS
NECESIDADES: CREATIVIDAD – INNOVACIÓN – TOMA DE DECISIONES – LIDERAZGO DEFINIDO - CAPACITACIÓN

ELABORADO POR: DIEGO CHIRIBOGA
FUENTE: RECURSOS HUMANOS – MBA INTERNACIONAL ESPE 2000.

5.2.2. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

Las características que tiene un puesto de trabajo impulsan directamente el nivel de motivación que tiene el recurso humano cuando lo ocupa, por esto es necesario que en las empresas privadas de la ciudad de Latacunga se rediseñen los puestos para incrementar el grado de motivación del personal y buscar competitividad sustentable, así se debe trabajar en el siguiente modelo:

GRÁFICO 5.2:
MODELO DE MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO PARA
LA EMPRESA PRIVADA DE LA CIUDAD DE LATACUNGA



De acuerdo a estos modelos aptos para desarrollar el crecimiento motivacional del recurso humano que labora en la empresa privada de la ciudad de Latacunga, se logrará un a escala en varios aspectos personales de acuerdo a los aspectos analizados en esta investigación como el estilo de liderazgo, el nivel motivacional, mejoramiento de la satisfacción del personal.

5.2.3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para controlar la gestión que se aplica en las empresas privadas de Latacunga es indispensable aplicar un sistema de medición de resultados que se palpa fácilmente en la mejora del desempeño del recurso humano, para lo cual se plantea el formato de aplicación que se presenta en el ANEXO 4.

CAPITULO VI:

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

- La provincia de Cotopaxi, y en especial la ciudad de Latacunga cuenta con un sinnúmero de empresas dedicadas a diferentes actividades económicas, que han presentado un crecimiento notable en el sector comercial, industrial y de servicios durante los últimos años, es así que para el 2006 se tiene un crecimiento del Producto Interno Bruto del 2.2%; igualmente la población urbana aumenta en 1.9% anualmente, indicadores que reflejan un aumento en los procesos industriales y laborales que afectan al trabajador en su desempeño.
- La realización de la presente tesis pretende conocer el grado de satisfacción, motivación y liderazgo de la población económicamente activa realizada a una muestra del recurso humano que labora en los sectores comercial, industrial y de servicios en la ciudad de Latacunga. Por lo tanto el área de estudio son las empresas privadas ubicadas dentro de los límites geográficos de la ciudad.
- La motivación del recurso humano es un factor clave para que las organizaciones desarrollen su competitividad en altos niveles, cuando el personal esta desmotivado realiza su tarea de manera inadecuada, con

fallas en los procesos, retrasos en tiempos de entrega, calidad de servicio mediocre, entre otros, y de igual manera afecta a su equipo de trabajo; razón por la cual los gerentes deben desarrollar estrategias dirigidas a mantener niveles de motivación adecuados en sus empleados.

- El liderazgo es un factor importante para la administración, la capacidad para dirigir eficazmente es una de las claves para llevar a las organizaciones a la competitividad y mantener un ambiente de motivación en su empresa. Se debe escoger a personas competentes, es la única forma de ir creando el edificio sólido que constituye una empresa, alguien incompetente es capaz de dañar hasta el esfuerzo más sencillo que se haga.
- El Líder ideal para el Siglo XXI será aquel que cree un ambiente que estimule a todos los miembros de la organización a desplegar sus capacidades y a alcanzar una visión compartida que dé a las personas confianza para llegar, como nunca antes, más lejos y más rápido, y que determine las condiciones para que sus empleados sean más innovadores, más creativos y para que sientan que tiene un dominio de su propia vida como jamás soñaron que fuera posible.²⁸
- Es relativamente fácil identificar los puntos fuertes y débiles de las diferentes generaciones, más difícil resulta integrar adecuadamente las características positivas de cada una de ellas. No existe un modelo

²⁸ www.gestión.com.ec, "Internet", Resumen.

único que garantice el éxito. Las organizaciones tienen que fijarse en los puntos fuertes y en la singularidad de las personas, abriéndose a las nuevas ideas y al pensamiento innovador. Para dirigir con éxito una empresa multigeneracional hay que ser comprensivo con las diferencias, tolerante con las ideas y participativo con los conocimientos.

- La mejor manera de ganarse el apoyo de un grupo heterogéneo de personas es darles representación en el proceso de decisión. Un equipo de dirección multigeneracional permite expresar los puntos de vista de mayores y de jóvenes contribuyendo a que unos y otros adquieran una visión común de la empresa. La diferencia de valores y experiencias pueden provocar roces, pero una abrasión constructiva puede producir formas de creación de valor.
- Los líderes son cada vez más jóvenes. Si bien muchos profesionales menores de treinta años tienen las competencias técnicas y las creatividades necesarias para conducir a su organización hacia el futuro, muchos de ellos carecen de las competencias de gestión y de las experiencias necesarias para dirigir y orientar a otras personas. La presencia de unos tutores, además de servir para transmitir las competencias y conocimientos básicos de gestión, puede ayudar a los jóvenes a desarrollar su capacidad individual de liderazgo. El liderazgo no es una competencia que pueda adquirirse en clase, sino más bien con experiencia y observación. Es obvio que la tutoría beneficia a la

generación X pero los mayores pueden beneficiarse de esta experiencia. Los empleados más jóvenes pueden transmitir los conocimientos técnicos y servir de banco de pruebas de las nuevas ideas. La mayor ventaja de una buena interacción entre ambos grupos es la construcción de unas relaciones intergeneracionales basadas en la confianza y el respeto mutuos.

- De acuerdo a las encuestas calificadas de cada uno de los gerentes y administradores que contestaron el cuestionario, se tiene que el mayor porcentaje de administradores se hallan en niveles ubicados en los Estilos de Liderazgo 2 y 3, con una concentración del 52.31% en un Perfil de No Líder y con un 33.85% de administradores tienen un Liderazgo de Mando; apenas un 10,77% de gerentes aplica un Liderazgo Efectivo.
- El 52.31% de los administradores privados en Latacunga No son líderes, pero tampoco son totalmente influenciables. Suelen tener en cuenta los planteamientos, ideas y decisiones de los otros, pero deciden por su cuenta. Son capaces de cambiar su forma de pensar o actuar, si lo consideran oportuno, y no por imposición del exterior. Consideran el valor elemental de la libertad: cada uno tiene derecho a sus propias ideas, decisiones, elecciones y actuaciones, por lo tanto las respetan.
- El 33.85% de los gerentes tampoco son líderes, pero tienen capacidad de mando, saben mandar y se hacen obedecer, siempre que lo consideran oportuno, no de forma constante e imprescindible, como le

sucede al líder efectivo. Pueden encajar muy bien en tareas directivas, no se atemorizan ante la responsabilidad y tampoco se pavonean por ello.

- A nivel total y promedio se puede calificar el grado de motivación del recurso humano que labora en las empresas privadas en una escala de MOTIVACIÓN MODERADA ALTA, en parámetros de variedad de la tarea, significado de la tarea, autonomía en el puesto y retroalimentación; y un nivel de MOTIVACIÓN MODERADO BAJO en la identificación con el puesto, lo que puede implicar una falta de compromiso e involucramiento institucional y la carencia de un verdadero sentido de amor al trabajo, quizás por la falta de capacitación sobre la importancia que tiene para la empresa cada puesto de trabajo, por la carencia de un verdadero programa de inducción, o por la carencia de planes de carrera y sistemas de incentivos hacia el personal.
- Como un resultado promedio de toda la muestra encuestada se tiene que el nivel de satisfacción del talento humano en las empresas privadas es MODERADO sobre la compensación y el estilo de liderazgo percibido, pero una evaluación de satisfacción BAJA con los sistemas de reconocimiento del trabajo que se aplican en sus organizaciones.
- Un 66.65% del recurso humano que labora en las empresas privadas de la zona urbana de la ciudad de Latacunga, no recibe capacitación frecuente por parte de sus organizaciones. Apenas un 34.34% pueden participar de estos sistemas de formación y desarrollo de personal.

- El 61.76% de la PEA de empresas privadas en Latacunga recibe capacitación con una frecuencia anual; un 23.53% de manera semestral, lo que implica dos veces por año; Apenas un 11.76% se capacitan trimestralmente, es decir cuatro veces por año; y un 2.94% lo hacen 12 veces al año.
- Apenas un 13.13% del recurso humano que labora en la empresa privada recibe algún tipo de incentivo sea económico o de reconocimiento personal. Y el 86.87% de la población no recibe ningún tipo de incentivo como reconocimiento al trabajo realizado con resultados óptimos.
- Un 63.64% del recurso humano ingreso a la empresa por algún sistema de selección, mientras un 22.22% se hallan trabajando por recomendación de amigos, familiares o conocidos y el 11.11% lo hacen por parentesco con algún funcionario.
- El 88.89% del recurso humano no tiene posibilidades de ascenso del cargo actual a otros niveles jerárquicos superiores, apenas un 11.11% tienen plan de carrera para lograr superación dentro de sus empresas.
- El 61.52% del personal privado se cambiaría de trabajo y empresa si encuentra otras oportunidades en otras organizaciones, un 23% lo harían cuando se jubilen que vendría a representar el nivel de pertenencia a la empresa.
- Se observa que las empresas privadas poseen personal de la generación joven, de 18 a 30 años abarca un 63.63% de la población, en la edad

intermedia de 30 a 35 años, se halla un 13,13% que más se alinea a una corriente generacional con conocimientos técnicos y competencias de gestión más asentadas que los jóvenes y más tecnificadas que los mayores de 35 años.

- De acuerdo al previo análisis se determina que el clima organizacional interno de las empresas privadas no es el más óptimo para impulsar los factores internos del ser humano que labora en estas empresas, por tal razón en ambos casos no se llegan a niveles del 70% de evaluación.
- La era del capital humano en la que estamos ingresando en el mundo, el Ecuador y desde luego en Latacunga es muy prometedora. Muchas de las ideas de Bennis que ha defendido durante décadas pueden conseguir una aceptación generalizada en una época claramente marcada por la mayor importancia del liderazgo; los equipos y la formación. Las organizaciones adoptan nuevas formas, con liderazgos definidos participativos y competitivos.
- Además los administradores privados deben cumplir con estrategias directas y focalizadas en su gestión para llegar a un liderazgo efectivo, así: Comunicar una visión global, Ser tecnológicamente cultos, Adoptar un estilo de liderazgo abierto a lo nuevo, Promover la diversidad de estilos, culturas y liderazgo, Tener una actitud flexible y respetuosa con el recurso humano, Patrocinar una cultura corporativa de equipo.
- Para controlar la gestión que se aplica en las empresas privadas de Latacunga es indispensable aplicar un sistema de medición de

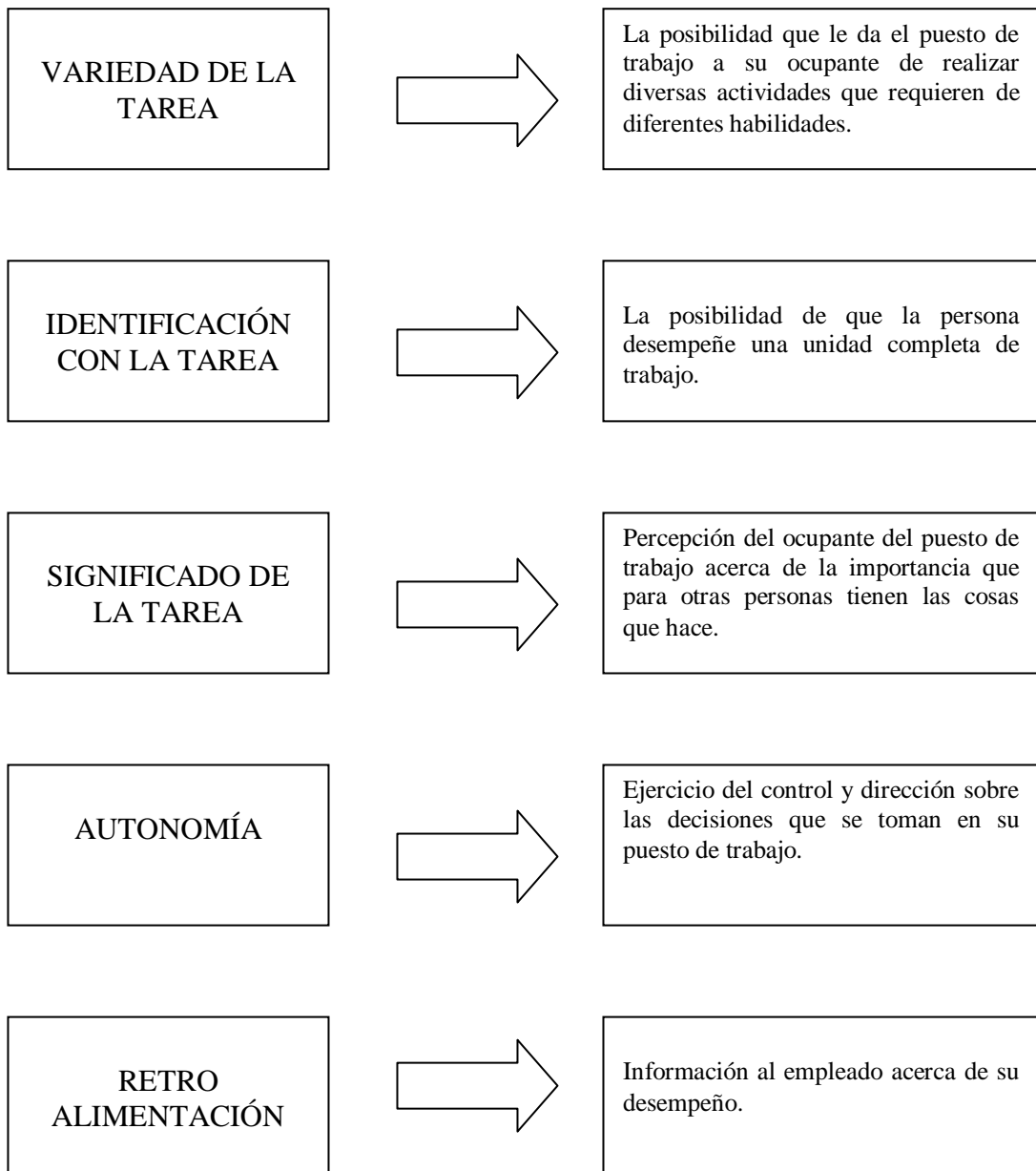
resultados que se palpa fácilmente en la mejora del desempeño del recurso humano.

6.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a los Gerentes y administradores de Empresas Privadas de la Ciudad de Latacunga aplicar el Estilo Gerencial diseñado en el presente tema de tesis con el propósito de incrementar el nivel de competitividad ya que este beneficiará a toda la organización, así como también a sus clientes externos.
- Se recomienda que cada una de las Empresas Comerciales de la ciudad de Latacunga, diseñen programas de incentivos, capacitación y planes de desarrollo alineados con su propia visión y misión, pero dentro de una cultura corporativa multigeneracional para que los líderes sean auténticos y el personal sea altamente motivado y comprometido con la empresa.

ANEXO 1:

DIMENSIONES CENTRALES DEL TRABAJO



ANEXO 2:

MARCO MUESTRAL ENCUESTADO

INSTITUCIONES FINANCIERAS

- Banco del Pichincha
- Banco del Austro
- Banco de Guayaquil
- Mutualista Pichincha
- Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Sagrario”
- CACPECO

FLORÍCOLAS

- Tambo roses
- Rosaleda S.A.
- Diamon Roses S.A.
- Iliniza Flowers Cía. Ltda..
- Nevado Roses
- Equanroses
- Flores de Laigua
- Enchanted Roses

GASEOSAS

- Fuentes Minerales San Felipe

PRODUCTOS DE BELLEZA

- Yanbal

TELEFONÍA CELULAR

- Movistar
- Porta

PAPELERÍAS

- Casa Comercial Amazonas

CALZADO

- Calzado Amazonas

BOUTIQUES

- New Fashion
- Tottos
- Arve
- Maros

EQUIPOS Y SERVICIOS INFORMÁTICOS

- A.J. Computación

RESTAURANTES

- Pollos GUS
- El Fogón
- Makros
- El Vaquero
- El Coyote

HOSTERÍAS Y COMPLEJOS TURÍSTICOS

- La Ciénega

ALMACENES DE ELECTRODOMÉSTICOS

- La Ganga
- Comandato

FARMACIAS

- Sana Sana
- El Salto

COMISARIATOS Y SUPERMERCADOS

- AKÍ
- TÍA

ANEXO 3:

ENCUESTA DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

**ENCUESTA: ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS
(LLENE CON LETRA IMPRENTA Y ESFERO)**

1. Datos del Puesto

Nombre del Ocupante:
Título del Puesto:
Puesto del Jefe Inmediato:.....
Número de Personas que Supervisa:
Nombre de los Puestos que Supervisa:
División:
Departamento:
Fecha de elaboración:

2. Razón Principal por la que Existe el Puesto

3. Relaciones de Trabajo

3.1. Internas del Banco del Pichincha Sucursal Latacunga

Con Quién?	Para qué?	Frecuencia
.....
.....
.....
.....

3.2. Externas

Con Quién?	Para que?	Frecuencia
.....
.....
.....
.....
.....

4. **Funciones del Puesto:** Señale las actividades periódicas y/o esporádicas que se desempeñan en el puesto, es recomendable para lo anterior basarse en las etapas del proceso administrativo; las cuales son:

PLANEACION.- (Programar, Pronosticar, Planear, etc.)

ORGANIZACIÓN.- (Establecer, Determinar, Asignar, Organizar, etc.)

EJECUCIÓN.- (Analizar, Elaborar, Informar, Ejecutar, Diseñar, Implementar, etc.)

CONTROL.- (Juzgar, Rechazar, Evaluar, Comparar, Verificar, Supervisar, etc)

FUNCIONES

5.- **Qué decisiones toma en el puesto:**

6. Responsabilidades

De Dinero: **Cuánto:**

De Bienes: **Cuáles:**

.....

.....

Documentos:..... **Cuáles:**

.....

7. **Enumere los formularios y documentos que utiliza en su trabajo:**

Documento	#Original y Copias	Finalidad
.....
.....
.....

8. Especificaciones del puesto

Grado de instrucción requerido para el puesto óptimo (NO DE QUIEN LO OCUPA).-
Mencione el grado de instrucción (Secundaria, Preparatoria, Técnico, Profesional, Maestría; así como en su caso el área de especialidad.

Grado de Instrucción

Especialidad

9. Experiencia de trabajo

Mencione el mínimo indispensable que el puesto demanda (NO DE QUIEN LO OCUPA); así como en que especialidad o función.

Especialidad o función

Tiempo

10.- Características personales para el puesto (no de quien lo ocupa):

Edad:

Estado Civil:

Sexo:

Disponibilidad en el trabajo:

Viajar:

Cambio de residencia:

Turnos:

11.- Habilidades requeridas para el óptimo desempeño del puesto

Señale CON UNA X, de la lista siguiente de Habilidades, aquellas cinco que ud. considere son las más relevantes a fin de lograr un desempeño óptimo del puesto de trabajo.

COMUNICACIÓN.-Facilidad para expresarse tanto en forma oral como por escrito.

INICIATIVA.- Aportación de ideas, iniciar proyectos, eventos, participación activa

SENSIBILIDAD.-Habilidad para establecer buenas relaciones de trabajo con sus compañeros, colaboradores, jefes.

LIDERAZGO.- Habilidad para persuadir, influir positivamente en sus colaboradores, compañeros y superiores a fin de lograr los objetivos y metas de trabajo.

FLEXIBILIDAD.- Disposición para aceptar nuevas ideas, así como capacidad para cambiar su comportamiento con base en argumentos lógicos.

TENACIDAD.- Tendencia a insistir en la solución de un problema, perseverancia para cumplir con sus funciones y objetivos en el trabajo.

PLANEACIÓN.- Habilidad para establecer actividades que lleven a la consecución de sus funciones y aseguren el cumplimiento de los objetivos.

ORGANIZACIÓN.- Capacidad par utilizar efectivamente cualesquier recurso puesto a su disposición para realizar su trabajo, así como la capacidad para coordinar varios problemas, actividades o proyectos a la vez.

DELEGACIÓN.-Habilidad para la utilización efectiva de su personal, distribuyendo el trabajo a quien puede hacerlo mejor y dando las guías para que actúen efectivamente.

CONTROL.- Habilidad para dar seguimiento a las actividades efectuadas de acuerdo a lo planeado y corregir las desviaciones o fallas detectadas.

ANÁLISIS DE PROBLEMAS.- Habilidad para detectar problemas, así como las causas que los originan y definir la información y acciones relevantes para solucionarlos.

JUICIO.- Habilidad para tomar la decisión más acertada basada en la información disponible, uso del sentido común.

DECISIÓN.- Prontitud para tomar decisiones acertadas, emitir juicios u opiniones adecuadas.

ANEXO 4:
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1. DATOS GENERALES

APELLIDOS Y NOMBRES: PUESTO: DEPARTAMENTO: JEFE INMEDIATO: TIEMPO SERVICIO PUESTO ACTUAL:	PERIODO EVALUACION: DESDE: HASTA: FECHA EVALUACION: AREA: PUESTO: TIEMPO DE SERVICIO INSTITUCION:
--	---

2. FACTORES DE EVALUACIÓN

FACTOR	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
CONOCIMIENTO Forma de desarrollar su trabajo	----- Conoce muy bien la misión del puesto	----- Conoce bien la misión del puesto	----- Conoce la misión del puesto	----- Conoce poco la misión del puesto	----- Conoce muy poco la misión del puesto
	----- Conoce muy bien las Funciones del puesto	----- Conoce bien las funciones del puesto	----- Conoce las funciones de su puesto sencillamente	----- Conoce poco funciones del puesto	----- Conoce muy poco Las funciones del puesto
CALIDAD Exactitud y efectividad	----- Realiza trabajos de Calidad superior	----- Realiza trabajos de buena calidad	----- Realiza trabajos Aceptables	----- Realiza trabajos con algunas fallas	----- Realiza trabajos con Fallas constantemente
CANTIDAD Volumen y rendimiento En el trabajo	----- Rendimiento Superior	----- Buen Rendimiento	----- Rendimiento Aceptable	----- Rendimiento no muy satisfactorio	----- Rendimiento Inaceptable
ACTITUD Y COOPERACIÓN Entusiasmo y	----- Trabaja con entusiasmo y	----- Trabaja con entusiasmo	----- Coopera constantemente	----- Objeta nuevas ideas	----- No colabora y se queja

Cooperación	Aporta al cumplimiento. Objetivos	y coopera bien	y no pone objeciones	satisfactorio	Constantemente
RELACIONES INTERPERSONALES Con empleados, funcionarios y clientes	----- Es cortés y servicial	----- Es completamente Cortés	----- Generalmente Paciente y cortés	----- Ocasionalmente descortés Y poco servicial	----- Es descortés y no Servicial
HABITOS DE TRABAJO Comunicación, disciplina, orden, confidencialidad	----- Siempre comunicativo, disciplinado, ordenado, confiable	----- Normalmente comunicativo, acepta ordenes y es confiable	----- Es comunicativo, acepta ordenes y es confiable	----- Pone obstáculos en la comunicación, Cumple ordenes bajo presión	----- No es comunicativo, se opone a las ordenes y no es confiable
ATENCIÓN AL USUARIO Satisface necesidades de servicio interno hacia el Cliente	----- Permanentemente satisface requerimientos de otras Unidades y de los clientes	----- Cuando es solicitado presta mucha atención a los Requerimientos internos de clientes	----- Cumple con su función indiferentemente, tratando De satisfacer necesidades.	----- No se interesa por satisfacer requerimientos del cliente interno o externo oportunamente	----- Constantemente es Renuente a brindar atención a usuarios internos y clientes
PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA	----- Siempre llega antes de su hora de entrada, excede su hora de trabajo y tiene pocas ausencias	----- Siempre llega a tiempo, Regularmente, excede su jornada de trabajo, Tiene poca inasistencia.	----- Ocasionalmente no se retrasa a su trabajo con alguna frecuencia- cuencia tiene faltas justific.	----- Llega con frecuencia tarde, ocasionalmente no cumple su trabajo, tiene demasiadas ausencias	----- Constantemente llega tarde, no cumple con el horario de trabajo tiene muchas ausencias
APARIENCIA Y PRESENTACION PERSONAL	----- Siempre se presenta Nítidamente vestido, higiénicamente limpio y con buen gusto	----- Normalmente se presenta bien vestido, higiénicamente limpio y con buen gusto	----- Ocasionalmente no se presenta bien vestido, higiénicamente limpio y con buen gusto	----- Con alguna frecuencia no se presenta Bien vestido, higiénicamente limpio y con buen	----- Frecuentemente no se presenta bien vestido, higiénicamente limpio y con buen

				gusto	gusto
ESPIRITU DE COLABORACIÓN	----- Siempre está dispuesto a prestar su colaboración en todos los campos. Exige capacitación	----- Normalmente está dispuesto a prestar su colaboración. Asiste Voluntariamente a Capacitarse	----- Ocasionalmente no está dispuesto a prestar su colaboración, se muestra renuente a la capacitación.	----- Con alguna frecuencia no presta su colaboración, se muestra renuente a la capacitación	----- Frecuentemente no colabora y se niega a realizar capacitación. mente limpio y con buen gusto

3. RESULTADO DE EVALUACION

FACTOR	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE

BIBLIOGRAFÍA

- CREELMAN, D, (2001) **An Alternative to Competition**, artículo publicado en el portal www.hr.com USA.
- DARLEY, GLUCKSBERG, KINCHLA (1990) Psicología, México: Prentice-Hall. Ivancevich, J; Lorenzi, P, Skinner, S. & Crosby, P (1996) **Gestión: Calidad y competitividad**, Madrid: Irwin
- ROBBINS, S.P. (1998) **Comportamiento Organizacional**, México: Prentice Hall, Octava edición.
- VARGAS, J (2000) **Mexican organizations in transition**, México: Universidad de Guadalajara
- FRANKLIN BENJAMÍN ENRIQUE, (1998), **Organización de Empresas**. Editorial McGraw-Hill. Primera Edición. México.
- DELGADO CANTÚ HUMBERTO, (2001), **Desarrollo de una Cultura de Calidad** . Editorial McGraw-Hill. Segunda Edición. México.
- MINTZBERG HENRY, BRIAN QUINN JAMES, VOYER JOHN, (1997), **El Proceso Estratégico**, Editorial Prentice Hall. Primera Edición. México.
- DAVIS KEITH, NEWSTROM W. JOHN, (1999), **Comportamiento Humano en el Trabajo**, Editorial McGraw-Hill. Décima Edición. México.
- LEIVA ZEA FRANCISCO, (1984), **Nociones de Metodología de Investigación Científica**, Tercera Edición. Ecuador.
- AGUILAR SILICEO ALFONSO, (2001), **Liderazgo el don del Servicio**, Editorial McGraw-Hill. Primera Edición. México.
- HEIZER JAY, RENDER BARRY, (1997), **Dirección de la Producción**, Editorial Prentice Hall. Cuarta Edición.

- JURADO R, WALDEMAR, (1996), **Manual para la elaboración de Trabajos de Investigación**, Editorial Biblioteca Universitaria Facultad Contabilidad y Auditoria,
- SAENZ F, RODRIGO, (1994), **Manual de preparación y elaboración de proyectos**, Editorial GRIJALBO S.A., D.F., México.
- TAPIAS, Jairo, (1980), **Investigación de Mercado**, Editorial NORMA, Bogota – Colombia.
- WEBSTER ALLEN L. (1999), **Estadística aplicada a la Empresa y a la Economía**, Editorial McGraw-Hill. Segunda Edición. México.
- VILLACIS, Juan, (1999), **El ABC de Liderazgo, Gerencia y Recursos Humanos**, Editorial. GRAFICARE, Tomo IV 184 pp. , Quito – Ecuador.
- VILLACIS, Juan, (1999), **El cambio tenaz para el éxito en los negocios**, Editorial. GRAFICARE, Tomo II. Quito – Ecuador.
- VILLACIS, Juan,(1999), **La cultura del servicio ¿Cómo Lograrlo?**, Editorial GRAFICARE, Tomo III, Quito – Ecuador.
- WERTHER, W.B. Y DAVIS, K. (1996) **Administración de Personal y Recursos Humanos**, México: McGraw Hill
- MALDONADO BOGOYA DANIEL Y OTROS. (2000),“ **Competencias y Proyectos**”. Santa Fe de Bogotá, Edit Uniboblos.
- FRANKLIN BENJAMÍN ENRIQUE; 1998 “ **Organización de Empresas**” . Editorial McGraw-Hill. Primera Edición. México.
- RICHARD L. DAFT, 2000 **“Teoría y Diseño Organizacional”**. Editores Thomson, Sexta Edición. México.

- JAMES R. EVANS – WILLIAM LINDSAY, 2000. **“Administración y Control de la Calidad”**, Thomson, Cuarta Edición. México.
- LAMB HAIR McDANIEL, 2002. **“Marketing”**, Thomson, Sexta Edición. México.
- MANZANO OSCAR, MARTIN FLOR, 1997. **“Administración y Desarrollo Gerencial”**, Editorial Diana, México.
- FRED R. DAVID, 1997. **“Conceptos de Administración Estratégica”**, Hispano América, Quinta Edición, México.
- PERDOMO ADRIAN, 1997. **“Gestión de la Empresa”**, Editorial Océano, México.
- SCHEAFFER R., MENDENHALL W, 1996. **“Elementos de muestreo”**, Editorial Iberoamericana. México.

ÍNDICE DE TEXTO

CONTENIDO	PÁG.
Portada	
Certificado	I
Agradecimiento	II
Dedicatoria	III
Carta de Propiedad Intelectual	IV
CAPÍTULO I: GENERALIDADES	
3.1. Tema	1
3.2. Definición Del Tema	1
3.3. Justificación E Importancia	1
3.4. Objetivos	3
3.4.1. Objetivo General	3
3.4.2. Objetivos Específicos	4
CAPÍTULO II: FUNDAMENTOS TEÓRICOS	
2.1.Liderazgo	5
2.1.1. Definiciones	5
2.1.2. Características Del Liderazgo	7
2.1.3. Factores Del Comportamiento Del Líder.	7
2.1.3.1. Factor Persona	7
2.1.3.2.Factor Tarea	8

2.1.3.3. Factor Entorno	8	
<i>2.1.4. Calidad Del Liderazgo</i>	9	
<i>2.1.5. Estilos De Liderazgo</i>		10
2.1.5.1. Estilo Coercitivo	10	
2.1.5.2. Estilo Orientativo	11	
2.1.5.3. Estilo Afiliativo	12	
2.1.5.4. Estilo Participativo	13	
2.1.5.5. Estilo Imitativo	14	
2.1.5.6. Estilo Capacitador	15	
2.1.5.7. Cuadro Comparativo De Los Estilos De Liderazgo	16	
<i>2.1.6. Funciones Del Líder</i>		17
2.1.7. Dirigir A Diferentes Generaciones	20	
2.2. Motivación	24	
2.2.1. Definición De Motivación	24	
2.2.2. Teorías De Motivación	25	
2.2.2.1. Modelo Tradicional	26	
2.2.2.2. Modelo De Las Relaciones Humanas	27	
2.2.2.3. Modelo De Los Recursos Humanos	27	
2.2.2.3.1. Implicaciones De La Obra De Mcgregor	34	
2.2.2.4. Teoría De Maslow	42	
2.2.3. Influencia Del Grupo En La Motivación:	46	
2.2.4. Enfoque De Sistemas Y Contingencias De La Motivación:	50	
2.2.5. Técnicas De Motivación Al Personal	50	
2.2.6. Trabajo En Equipo	51	
2.2.7. Características Del Trabajo En Equipo.	53	

2.2.8. Empowerment	54
2.3.Indicadores De Gestión	56
2.3.1. Herramientas Para Desarrollar Indicadores De Gestión	57
2.3.2. Competitividad	57
2.3.2.1. Evaluación De Competitividad	58
2.3.2.2. Ventaja Competitiva	60

CAPITULO III: ESTUDIO DE MERCADO

4.1. Objetivos Del Estudio De Mercado	61
4.2. Fuentes Secundarias	61
4.3. Fuentes Primarias	62
4.3.1. Determinación De La Población	63
4.3.2. Cálculo De La Muestra	64
4.3.2.1. Metodología	64
4.3.2.2. Error De Estimación	65
4.3.2.3. Tamaño De La Muestra	66
4.3.3. Diseño Del Cuestionario	68
4.3.3.1. Nivel De Liderazgo	68
4.3.3.2. Nivel De Motivación	74
4.3.4. Resultados De La Investigación	81
4.3.4.1. Nivel De Liderazgo	81
4.3.4.1.1. Resultado Del Nivel De Liderazgo Promedio	95
4.3.4.2. Nivel De Motivación	97
4.3.4.3. Nivel De Satisfacción	102

4.3.4.3.1. Medición De Capacitación, Incentivos, Selección Y Pertenencia A La Empresa.	108
4.3.5. Clima Organizacional	115

CAPITULO IV: FACTORES CRÍTICOS IDENTIFICADOS

4.1. Factores Críticos En El Individuo	121
4.1.1. Liderazgo De La Administración	122
4.1.1.1. Causas Del Nivel De Liderazgo	122
4.1.2. Motivación En El Personal	124
4.1.2.1. Causas Del Nivel De Motivación	125
4.1.3. Satisfacción Del Personal	128
4.1.3.1. Causas Del Nivel De Satisfacción	129
4.2. Factores Críticos En La Empresa	130

CAPITULO V: ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS PARA LAS EMPRESAS PRIVADAS DE LA CIUDAD DE LATACUNGA

5.1. Cambio En La Dirección	134
5.1.1. Comunicar Una Visión Global.	136
5.1.9. Ser Tecnológicamente Cultos	136
5.1.10. Adoptar Un Estilo De Liderazgo Abierto A Lo Nuevo	137
5.1.11. Promover La Diversidad De Estilos, Culturas Y Liderazgo	137
5.1.12. Tener Una Actitud Flexible Y Respetuosa	138

Con El Recurso Humano	
5.1.13. La Cultura Del Equipo	139
5.1.14. El Carisma	139
5.1.15. La Ética	140
5.2. Impulso A La Motivación Y Satisfacción	140
5.2.1. Enriquecimiento Del Puesto De Trabajo	145
5.2.2. Características Del Puesto	147
5.2.3. Evaluación Del Desempeño	148

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones	149
6.2. Recomendaciones	156
ANEXOS	157
BIBLIOGRAFÍA	167