

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TEMA:

Impacto del liderazgo en la satisfacción laboral de los equipos de trabajo de la empresa TADESEC CIA. LTDA. En la ciudad de Guayaquil

AUTOR (A):

TAMA APOLINARIO, ANALY NICOLE

**TRABAJO DE TITULACION PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE:
LICENCIADA EN PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

REVISOR (A)

MGS. PRICILA SANCHEZ UBE

GUAYAQUIL, ECUADOR

2020



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACION
CARRERA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **la Srta. Analy Nicole Tama Apolinario**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciatura en Psicología Organizacional**.

TUTOR (A)

f. _____

Pricila Sanchez Ube, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Alexandra Patricia Galarza Colamarco, Mgs.

Guayaquil, a los 11 del mes de septiembre del 2020



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACION

CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Analy Nicole Tama Apolinario**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Impacto del liderazgo en la satisfacción laboral de los equipos de trabajo de la empresa TADESECCIA. LTDA. En la ciudad de Guayaquil** previo a la obtención del título de **Licenciada en psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 11 del mes de Septiembre del 2020

La AUTORA

Tama Apolinario Analy Nicole



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACION

CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Analy Nicole Tama Apolinario**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Impacto del liderazgo en la satisfacción laboral de los equipos de trabajo de la empresa TADESEC CIA. LTDA. En la ciudad de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 11 del mes de septiembre del 2020

LA AUTORA

Tama Apolinario Analy Nicole



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL



Guayaquil, 11 de septiembre del 2020

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	IMPACTO DEL LIDERAZGO EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO DE LA EMPRESA TADESEC CIA. LTDA EN LA C UIDAD DE GUAYAQUIL.docx (D78370734)
Presentado	2020-08-30 16:21 (-05:00)
Presentado por	pricila.sanchez@cu.ucsg.edu.ec
Recibido	pricila.sanchez.ucsg@analysis.arkund.com
Mensaje	TAMA APOLINARIO, ANALY NIKOLLE Mostrar el mensaje completo
	0% de estas 51 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Tema: “Impacto del liderazgo en la satisfacción laboral de los equipos de trabajo de la empresa TADESEC CIA. LTDA en la ciudad de Guayaquil”

Estudiante: Analy Nicole Tama Apolinario

Docente Tutor: Lic. Pricila Sánchez Ube, Mgs.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, a las mujeres de mi vida, mi madre y mi abuela; por enseñarme a ser resiliente y perseverante, a mi primer amor, mi hermano quien con su ejemplo me enseñó a aceptar mis caídas con humildad y a llevar con orgullo mis heridas. A Giancarlo, el promotor de mis sueños, quien me enseñó que lo perfecto es enemigo de lo bueno. A mis profesores: David, Sofía y Elba; por siempre ver luz en mí y darme las palabras adecuadas cuando las necesité; llevo conmigo siempre lo mejor de ustedes. A los que están y a los que fueron parte de este proceso; gracias por enseñarme que cuando las cosas parecen caer realmente se están acomodando.



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACION

CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

PSIC. SOFIA VIVIANA CARRILLO SALDARREAGA

DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

PSIC. EFRÉN EDUARDO CHIQUITO LAZO

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

PSIC. ALEXANDRA PATRICIA GALARZA COLAMARCO

OPONENTE

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	2
PROBLEMA	4
1.1. Tema:.....	4
Impacto del liderazgo en la satisfacción laboral de los equipos de trabajo de la empresa TADESEC CIA. LTDA en la ciudad de Guayaquil.....	4
1.2. Planteamiento del problema.....	4
1.2.1. Contextualización	5
1.2.1.1. Contextualización Macro.....	5
1.2.1.2. Contextualización Meso.....	8
1.2.1.3. Contextualización Micro.....	11
1.2.2. Limitaciones.....	13
1.2.3. Análisis crítico	14
1.2.4. Prognosis.....	15
1.2.5. Formulación del problema.....	15
Pregunta general de investigación.....	15
Preguntas específicas de investigación.....	15
1.2.6. Delimitaciones.....	15
1.3. JUSTIFICACION.....	16
1.4. OBJETIVOS.....	17
1.4.1. Objetivo general.....	17
1.4.2. Objetivos específicos.....	17
CAPITULO I.....	18
MARCO TEORICO.....	18
2.1 Antecedentes o estado del arte	18
2.2 FUNDAMENTACION TEORICA.....	24
2.2.1 Liderazgo	24
Estudios de la Universidad de Ohio	25
Estudios de la Universidad de Michigan.....	27
Malla gerencial de Blake & Mouton	28
Teoría del liderazgo del nivel 5	30
Teoría del Liderazgo Estratégico Moderno.....	32

Diferenciación entre el liderazgo estratégico clásico y el liderazgo estratégico moderno.....	33
2.2.2 Satisfacción Laboral.....	37
Teoría de los dos factores	37
Teoría de Equidad de la motivación laboral.....	40
Teoría de ajuste en el trabajo	41
Modelo Dinámico de la satisfacción Laboral.....	42
2.3. Marco conceptual.....	42
2.3.1. Liderazgo.....	43
Clasificación de los estilos de liderazgo	43
2.3.2. Satisfacción Laboral.....	48
Factores que inciden en la satisfacción laboral.....	48
2.3.3. Equipos de trabajo.....	49
Diferencia entre grupo de trabajo y equipo de trabajo.....	50
Importancia del trabajo en equipo	51
Criterios para la formación de un equipo.....	51
Estructura del equipo de trabajo	52
Roles dentro del equipo de trabajo.....	52
2.3.4. Desempeño laboral.....	54
Factores que influyen en el desempeño laboral.....	55
2.3. MARCO LEGAL	56
2.5. IDENTIFICACION DE VARIABLES.....	65
CAPITULO II.....	58
METODOLOGÍA.....	58
3.1. Enfoque de la investigación	58
3.2. Tipo de investigación.....	59
3.3. Población.....	61
3.4. Muestra.....	62
3.5. Muestreo.....	62
3.6. Técnicas e instrumento de recolección.....	64
3.7. Operacionalización de variables.....	66
3.8. Proceso para la recolección de información y formato de encuesta y entrevista	72

CAPÍTULO III	73
ANÁLISIS, PRESENTACION Y DISCUSION DE RESULTADOS	73
4.2. Encuesta aplicada al área operativa	74
4.3. Entrevista aplicada al área administrativo	94
CAPÍTULO IV	100
PROPUESTA	100
5.1 Antecedentes de la propuesta	100
5.2. Justificación de la propuesta	101
5.3. Objetivos de la propuesta	102
5.3.1. General de la propuesta.....	102
5.3.2 Objetivos específicos de la propuesta	102
5.4 Fundamentación de la propuesta	103
5.4.1 Plan de capacitación para jefes y Supervisores	103
5.4.2 Propuesta de organigrama general y del Departamento Operativo.....	105
5.4.3 Plan estratégico para la mejora de la satisfacción laboral	107
CAPITULO V	109
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	109
BIBLIOGRAFIA	111

Índice de Tablas

Tabla 1. Estado Global del Lugar de Trabajo	6
Tabla 2. Competencias blandas del Líder	12
Tabla 3. Diferenciación del modelo de liderazgo Clásico y modelo de liderazgo Contemporáneo	34
Tabla 4. Teoría de la Motivación según Herzberg.....	39

Índice de Figuras

Figura 1. Satisfacción Laboral de los ecuatorianos.....	10
Figura 2. Principales motivos de Insatisfacción Laboral	10
Figura 3. Estructura del liderazgo por Ohio State University	25
Figura 4. Estudios de la Universidad de Michigan	27
Figura 5. Matriz Gerencial o Grid Gerencial por Blake & Mouton	28
Figura 6. Teoría del Nivel 5.....	31
Figura 7. Teoría del Equilibrio motivacional.....	41

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo determinar la incidencia o impacto del liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados de la empresa TADESEC CIA. LTDA. La recopilación literaria nos permite evidenciar el carácter multidimensional que conforman las teorías y conceptos sobre las organizaciones, el liderazgo y la satisfacción laboral. Para identificar el estilo de liderazgo presente en los gerentes, jefes y supervisores del área administrativo y operativo se utiliza una entrevista y posteriormente una encuesta al área operativa de la organización con la finalidad de que evalúen su nivel de satisfacción. Los resultados encontrados evidencian que el estilo de liderazgo predominante presente tiene incidencia en la satisfacción de los grupos. Sin embargo, en el ámbito operativo, los colaboradores no están satisfechos con el tipo de liderazgo aplicado en la gestión de sus jefes. Es por ello que se presenta una serie de recomendaciones y una propuesta de plan de acciones para la organización con la finalidad de generar mejoras en los departamentos.

Palabras clave: Satisfacción laboral, liderazgo, trabajo en equipo, desempeño.

ABSTRACT

The objective of this research is to determine the incidence or impact of leadership on the levels of job satisfaction of the employees of the company TADESEC CIA. LTDA. The literary compilation allows us to proof the multidimensional character of the theories and concepts about organizations, leadership and job satisfaction. To identify the leadership style present in the managers, heads and supervisors of the administrative and operational area, an interview is used and subsequently a survey for the operational area of the organization in order to evaluate their own level of satisfaction. The results show that the predominant leadership styles present do have an impact on the satisfaction of the groups. However, at the operational level, employees are not satisfied with the type of leadership applied in the management of their bosses. This is the reason why a series of recommendations are made, and an action plan model is for the organization is presented in order to generate improvements in the departments.

.

Keywords: Satisfaction, leadership, motivation, teamwork

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el liderazgo ha sido un tema de relevancia en el ámbito organizacional, ya que se ha intentado determinar el estilo de liderazgo es el óptimo para dirigir las organizaciones a nivel mundial, las cuales se encuentran sometidas a cambios sociales, ambientales y económicos que planean la amplia competencia.

A nivel internacional, en el contexto organizacional se puede pensar que el fenómeno de globalización emerge continuamente tecnologías, nuevos modelos de dirección y necesidades de los mercados que están sujetos a factores externos como la presente pandemia generada por el virus COVID-19, donde los líderes de las empresas se enfrentan al reto de dirigir y adaptar prontamente a sus equipos de trabajo a las nuevas necesidades y exigencias de la población en orden de que la organización subsista debido al impacto de la crisis económica causada como reacción al cambio de estilo de vida. Los líderes, además, tienen el trabajo de tomar decisiones que afectan directamente al futuro de las empresas, los grupos de trabajo y los individuos de manera directa, ya que al existir una crisis económica inicia una oleada de despidos masivos, donde se debe decidir entre desvincular a una parte de los colaboradores o reducir las remuneraciones monetarias y aumentar el salario emocional a través del engagement y demás estrategias de retención del personal.

A nivel nacional, las instituciones aún continúan con la batalla para generar grandes cambios y transformaciones como es el paso de cultura recursiva donde el empleado era considerado un elemento más en la cadena de producción, a una cultura talentista donde se valora las opiniones y competencias del colaborador. Este paso de cultura ha generado resistencia dentro de los jefes, porque dejó de ser importante la jerarquía del organigrama para tomar mayor importancia la eficiencia y eficacia de los directivos donde se requiere que estos cuenten con iniciativa, manejo de conflicto, empatía y toma de decisiones consiente. Es importante comprender que el estilo de liderazgo de los responsables en la organización influye de sobremanera en

el cumplimiento de los objetivos y en la productividad de los colaboradores, donde las demandas organizacionales son mayores y para mantenerse en vanguardia los adelantos y cambios son drásticos.

Actualmente las instituciones del país presentan grandes retos como es principalmente la subsistencia de la organización, la alta tasa de mortalidad y enfermos, la adaptación al teletrabajo y las nuevas normativas gubernamentales las cuales de cierta forma generan inestabilidad dentro de la organización. Según el INEC (2020) aproximadamente tres mil empresas pymes a medianas quebraron debido a la imposibilidad de pagar salarios y rentas. Por ende, los líderes y jefes de las empresas nacionales se mantienen activamente tomando decisiones para mantener el equilibrio entre la subsistencia, la economía y el futuro de la empresa que es incierto pues todos los días se generan cambios de reglamentos.

La información de la presente investigación está organizada en cinco capítulos. Inicialmente desarrollamos el planteamiento del problema en base a las preguntas de investigación las cuales nos guían en los objetivos y el análisis del contexto. En el primer capítulo se analiza los antecedentes de la investigación, conceptos y teorías relevantes con respecto a las variables establecidas. En el segundo capítulo se aborda el enfoque metodológico con la finalidad de seleccionar el tipo de instrumento a aplicar. En el tercer capítulo se hace un análisis e interpretación de los resultados en base a los datos obtenidos a partir de los instrumentos aplicados en la organización. En el cuarto capítulo se fundamenta una propuesta como plan de acción para la mejora continua de la organización, y, finalmente en el quinto capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones sobre la investigación.

PROBLEMA

1.1. Tema:

Impacto del liderazgo en la satisfacción laboral de los equipos de trabajo de la empresa TADESEC CIA. LTDA en la ciudad de Guayaquil

1.2. Planteamiento del problema

La empresa TADESEC CIA. LTDA. Líder en el sector de servicios complementarios de seguridad fija privada, decide realizar un estudio sobre el liderazgo y la satisfacción laboral

La marcada cultura sistémica orientada a resultados que posee la empresa sugiere la imagen de un jefe- líder quien toma todas las decisiones, sobre supervisar las actividades y exige reportes constantes. La Realidad Organizacional es que los colaboradores no se sienten identificados con el jefe de área como líder, sino que cuentan con un líder interno asignado por afinidad al cual acuden en todos los casos. Cabe destacar que esta problemática ha afectado gravemente al personal del área operativa y gerencial creando confusión sobre la comprensión de la línea jerárquica de reporte, teniendo dobles reportes o desobediencia y desatención a los requerimientos del jefe – líder quien es el llamado a alinearse a los objetivos impuestos por la organización y desmotivación dentro del equipo de trabajo.

En caso de no realizarse este estudio, es probable que en la organización se generen consecuencias más grandes como disrupción y conflictos entre el jefe-líder y el líder asignado por los grupos, bajo desempeño laboral, problemas de comunicación y reporte hasta la desvinculación de los colaboradores.

1.2.1. Contextualización

1.2.1.1. Contextualización Macro

Durante la última década se ha evidenciado en Latinoamérica una gran transformación a nivel organizacional debido al aumento de demandas del mercado global y la necesidad de aplicar nuevas tecnologías que contribuyan a la reingeniería y modernización de sus estructuras y, a la relación de las organizaciones con el exterior.

Las diferencias culturales particulares de cada país que compone el continente Latinoamericano, sumado a las diferencias y similitudes organizacionales, que en muchos casos son tomadas como referentes para el desarrollo de las empresas, no ha posibilitado el avance de las buenas prácticas asociadas al liderazgo, los equipos de trabajo y su asociación con la satisfacción laboral, temática que según “Great Place to Work” (2014) no muestra ninguna empresa Latinoamericana en el *ranking* de los primeros 25 puestos, siendo esta clasificación liderada por empresas de origen Americano y Europeo.

Siguiendo con el estudio de la plataforma virtual “*Love Mondays*” en el periodo comprendido desde el 2014 al 2017, señala que el mayor índice de satisfacción laboral en general (remuneración y beneficios, cultura organizacional, oportunidades de carrera y calidad de vida) se encuentra en México, seguido por Brasil y por último Argentina. Además, según CEPAL (2017) Chile sería el segundo mejor país ubicado en la escala de satisfacción laboral.

Sin embargo, Duarte (2013), citando al estudio de la firma Gallup denominado “**Estado Global del Lugar de Trabajo 2011-2012**” donde se clasifica la satisfacción laboral en tres aristas: comprometidos, no comprometidos y desconectados, arrojo los siguientes resultados:

Tabla 1. Estado Global del Lugar de Trabajo

	Empleados comprometidos	Empleados no comprometidos	Empleados activamente desconectados
Panamá	37%	51%	12%
Cosca Rica	33%	53%	14%
Brasil	27%	62%	12%
Guatemala	26%	55%	19%
Colombia	26%	61%	13%
El Salvador	24%	56%	20%
Chile	24%	58%	18%
Rep. Dominicana	23%	59%	19%
Bolivia	23%	58%	30%
Nicaragua	22%	53%	25%
Venezuela	18%	60%	22%
Perú	17%	62%	21%
Argentina	16%	52%	28%
Ecuador	16%	70%	14%
Paraguay	14%	59%	27%
México	12%	60%	28%

Fuente: OIT (2012)

Mediante este estudio, se intentó otorgar una idea más clara sobre las acciones que deben tomar los líderes de las empresas Latinoamericanas en sus organizaciones para crear el sentimiento de compromiso organizacional, optimizar la satisfacción de sus colaboradores e incrementar el desempeño laboral con la finalidad de posicionarse como líderes en el mercado a través de estrategias de desarrollo del Talento Humano y las habilidades. Ya que un colaborador comprometido es un colaborador verdaderamente enfocado en alcanzar los objetivos organizacionales, contribuye activamente con la empresa, refuerzan la innovación y optimización de procesos, reducen el uso de recursos y generan rentabilidad en las empresas.

El nuevo escenario mundial en el que nos desarrollamos, en el que las tecnológicas se han vuelto imprescindibles para gestionar la comunicación y generar sostenibilidad laboral el liderazgo se vuelve una herramienta de compromiso e influencia como gestor de cambio y motor de desarrollo.

La existencia de dificultades a nivel de liderazgo en los equipos de trabajo dentro de las empresas Latinoamericanas; es real y se demuestra a través de la falta de comprensión sobre la influencia que tiene el liderazgo en la satisfacción y como esta genera las bajas productivas, la falta de empatía y el no compartir información que contribuya al desarrollo de las empresas de países vecinos, la falta de inversión en la capacitación nacional o internacional para los colaboradores y planes de carrera; no permite la innovación de proceso y ajustes en las estructuras de las empresas Latinoamericanas.

Dentro de este contexto se puede apreciar los desafíos organizacionales que han posibilitado el cambio paulatino e inserción de las empresas a nivel productivo y como la creación de políticas y estrategias permiten la mejora en el manejo del talento humano. Es claro que son los líderes quienes aporta el valor agregado a los equipos de trabajo y la gestión del talento humano, de tal manera que todos los recursos se aprovechen al 100%.

Desde esta óptica es importante que las organizaciones latinoamericanas comprendan la importancia que existe en el nivel de satisfacción de las

personas con su trabajo en una organización, ya que la insatisfacción laboral influye tanto a nivel interno como externo y las diferencias entre unidades organizacionales (Anaya y Suárez, 2007). Además, el invertir desarrollar líderes en sus diferentes tipos para lograr una mayor motivación y compromiso de apoyo de los colaboradores con las empresas y las empresas con sus colaboradores.

1.2.1.2. Contextualización Meso

En el Ecuador, la figura de líder está básica y netamente representada por los jefes, propietarios quienes son los empresarios actuales del Ecuador. Según Grijalva (2017) el empresario ecuatoriano tiene una gran responsabilidad:

“Debe mantener el equilibrio en los diferentes recursos que le rodean, y usar los componentes de tal forma que su uso ordenado no violente la lógica natural con la que el mundo y el entorno se desarrolla, y para que este recurso tenga como resultado el beneficio general, sea éste en el campo natural o espiritual (...) el empresario debe tener liderazgo, entendido como la capacidad de influir de manera positiva en los demás para que sus acciones, sean estas individuales o colectivas, coadyuven y produzcan beneficio para una idea, una causa o un plan. El empresario, debe ser perseverante, escuchar, aceptar críticas, reconocer errores y tener la capacidad de enmendarlos.” (p. 129)

Además, según cita el autor, los empresarios no tienen responsabilidad directa ni injerencia en el plano familiar de los ecuatorianos, ni deben preocuparse por ellas; pero si por el desarrollo cognoscitivo de sus colaboradores, ya que solo se puede considerar una empresa exitosa cuando las personas que laboran en ella sean exitosas, y, que se debe capacitar activamente sobre las tecnologías utilizadas para desempeñarse en sus funciones de maneras efectivas. (Grijalva, 2017 p. 131)

La Constitución de la República del Ecuador en el 2008 describe al trabajo como la principal fuente de realización necesaria para tener un estilo de vida pleno, además, que el trabajo se considera como un mecanismo de integración social (SENPLADES, 2013, p. 274). De esta forma, se puede

interpretar que en Ecuador se reconoce a la Satisfacción laboral como el estado de vida óptimo donde se combina el estado físico, psicológico y ambiental para el individuo y que hacen que se sienta a gusto en su contexto laboral. Y que además es una construcción multidimensional ya que también se compone de factores como la remuneración, reconocimiento, crecimiento, ambiente laboral flexibilidad de la empresa y liderazgo de este modo según (SENPLADES, 2013) el trabajo no es solo una cuestión cuantitativa sino también cualitativa.

Sin embargo, la satisfacción laboral en el Ecuador no ha sido una temática abordada desde la concepción adecuada, ya que los estudios que se realizan apuntan a evidenciar la Satisfacción en las empresas a través de la tasa de Empleo, Desempleo y Subempleo de la ENEMDU (2015), encuesta que tiene como finalidad y comparar información sobre el mercado laboral Ecuatoriano; es decir su objetivo principal no es analizar los niveles de Satisfacción laboral de los Ecuatorianos, sin embargo si incluye un anexo.

Para la realización del estudio estadístico, el rango etario de la muestra corresponde a personas entre 15 y 65 años que al momento se encontraban laborando y percibían una remuneración. Con ello, el número final con el que se trabajó en 2015 es de 40.287 individuos de cinco ciudades representativas económicamente activas urbano/rurales. Donde se concluye que:

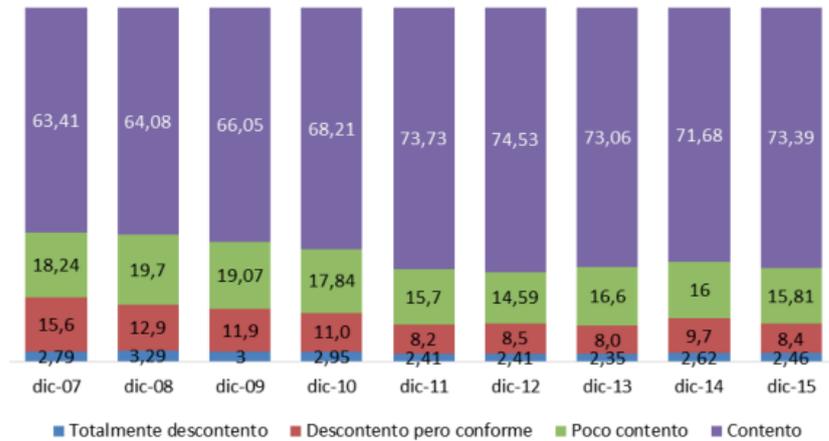


Figura 1. Satisfacción Laboral de los ecuatorianos

Fuente: Enemdu - diciembre 2007-2015

En la brecha del 2007- 2015, se observa una satisfacción laboral de 10 puntos. Para generar datos más precisos, a las personas que responden estar poco contentos, descontentos pero conformes y totalmente descontentos se les consultó la razón de esta respuesta. Sin embargo, en el 2015 la principal razón de insatisfacción laboral se debe a la baja remuneración, las pocas posibilidades de progreso, la falta de estabilidad y por último la sobre carga laboral.

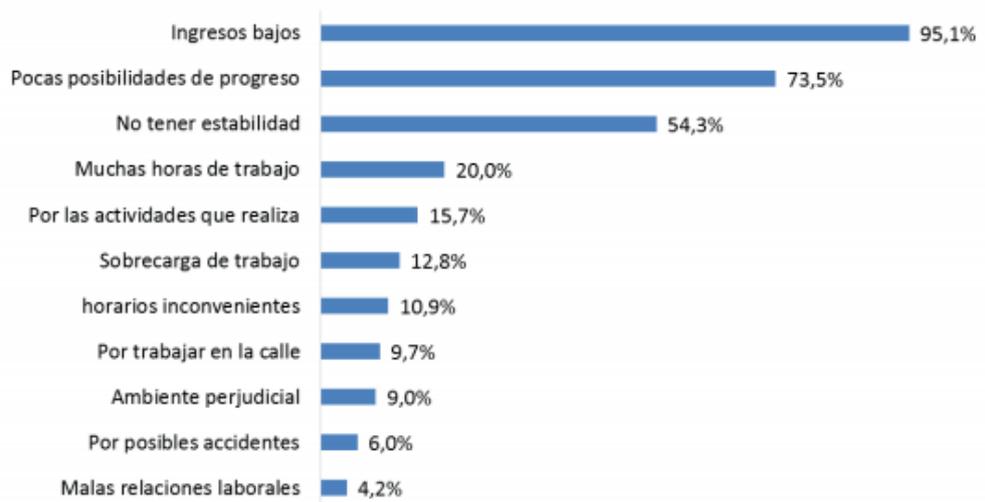


Figura 2. Principales motivos de Insatisfacción Laboral

Fuente: Enemdu - diciembre 2015

De manera que se infiere que un factor clave y estimulante para la satisfacción laboral es la carga laboral, la cual equivale a remuneración. Una carga laboral insuficiente o pocas horas de jornada laboral sugiere bajos salarios. Por otro lado, sobrecargar laboralmente a los individuos puede representar no solo la incapacidad productiva; sino también el ausentismo en la vida familiar y social.

1.2.1.3. Contextualización Micro

Esta documentación corresponde a la situación micro de la investigación sobre la relación que existe el liderazgo en la satisfacción laboral de los equipos de la ciudad de Guayaquil, en específico la empresa privada especializada en la prestación de servicios de seguridad privada TADESEC CIA. LTDA.

En los últimos años se evidencia en diferentes artículos y revistas que en la ciudad de Guayaquil existe un foco de liderazgo amplio, según la revista “ADGHE” (2019) las características básicas de los líderes son desarrollar y utilizar los dones que tienen para generar un ambiente positivo para los colaboradores, son servidores activos de sus equipos de trabajo, dan una dirección clara y concisa en la que los planes de acción se cumplan, desarrollar al colaborador, empoderar al equipo para que este cumpla con el impulso y compromiso para generar un alto desempeño dentro de la organización. “Ahora más que nunca la organización está impulsada por las ideas, no por las jerarquías; de hecho, las compañías de hoy en día deben tener una visión alcanzable y flexible en un entorno empresarial competitivo,” (ADGHE 2019.p. 21)

En la actualidad con la llegada de la automatización de procesos y tecnología, las competencias blandas son mucho más importantes, lo que implica un reto sobre el trabajo en equipo y el liderazgo se debe apostar por contar con líderes más capacitados para generar un alto nivel de competitividad. En el año 2015, el (CONOCER) revelo a través del Comité de Gestión por Competencias publicó desde 2015 una serie de estándares de competencias blandas donde se destaca:

Tabla 2. Competencias blandas del Líder

	COMPETENCIA	DESCRIPCION
1	Comunicación efectiva en el trabajo.	Habilidad para comunicar ideas con buenos resultados, tanto de forma oral como por escrito, así como saber escuchar activamente. (ADGHE,2019)
2	Trabajo en equipo	Habilidad que permite comunicarnos de manera incluyente sin perder de vista la orientación a la tarea, fomentando la colaboración entre los miembros del equipo. (ADGHE,2019)
3	Aprender a aprender	Habilidad personal que permite gestionar nuestro aprendizaje, por medio de un plan que contemple las mejores condiciones de aprendizaje y aplicación del mismo. (ADGHE,2019)
4	Liderar generacionalmente a una organización	Habilidad que ante el reto de las distintas generaciones del talento en las organizaciones es capaz de atraer, inducir y fomentar la colaboración; potencializando lo mejor de cada generación, a través de la consecución de las distintas expectativas, sin perder de vista la orientación al resultado. (ADGHE,2019)

Fuente: (Pizarro, R. 2019. p.36)

Es por esto por lo que el rol del Liderazgo más allá de ser simplemente un jefe toma importancia en las organizaciones Guayaquileñas, pues el encargado de gestionar, inclusive, de manera intergeneracional a los colaboradores que

componen las organizacionales y llevar esta mezcla al éxito y cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En un artículo publicado por la Revista “Pódium” (2019) a partir del estudio en un reconocido sector comercial de la ciudad se concluye que “La satisfacción en el trabajo, es un elemento de suma importancia en las organizaciones, por ello su estudio y abordaje proporciona la percepción de los miembros de toda la compañía”. (Álvarez, L. López, A., et al. 2019, p1-10) El estudio presenta un amplio rango de insatisfacción laboral dentro del sector comercial y se sugiere como método de solución a la problemática la implementación de programas de salario emocional, un análisis financiero de remuneración variable, la creación del subsistema de seguridad e higiene en el trabajo, planes de carrera, presentación y seguimiento de un esquema de coaching por parte de los líderes internos de la organización. Es importante destacar que en el sector económico donde se realizó el estudio cuenta con una población de 10.000 personas activamente laborando.

De esta forma, se puede inferir en la ciudad no se toma mayor interés por la satisfacción laboral, sino el trabajo como una obligatoriedad, ya que representa un mecanismo de subsistencia económica.

1.2.2. Limitaciones

El presente estudio podría presentar las siguientes limitaciones

- La pandemia generada por el virus COVID-19 no permite que se movilice el evaluador a diferentes provincias para la recolección de información.
- Al ser una empresa que cuenta con varias sucursales en diferentes provincias del Ecuador por temas de accesibilidad, la población a evaluar solo será ubicada en el Cantón de Guayaquil.

- La población total está distribuida en varias provincias, por tanto, el tamaño de la muestra será reducido tan solo a tres establecimientos de seguridad proporcionados por la empresa TADESEC CIA. LTDA.
- La veracidad y fidelidad de los resultados quizás se vea afectado por los altos niveles de tensión y estrés que presentan los colaboradores por el temor de perder sus puestos de trabajo.
- El corto espacio de tiempo otorgado para la realización de la investigación no permite la implementación del plan de mejora propuesto por el evaluador.

1.2.3. Análisis crítico

La empresa TADESEC CIA. LTDA. Dedicada a la prestación de servicios complementarios de seguridad privada a empresas e industrias. Dentro de esta organización se evidencia la toma de decisiones centralizada en los altos mandos quienes son los mismos propietarios de la organización. Este autoritarismo y falta de democracia repercute en los tiempos de respuesta de los diferentes departamentos ya que el ser jefe no significa ser un líder.

Por otro lado, la organización ante la salida del pasado jefe operativo y para reducir costos operativos de reclutamiento de personal ascendió sin previo entrenamiento ni inducción al puesto a un supervisor de grupo por antigüedad.

Esta situación ha repercutido en la salud y estabilidad de los equipos de trabajo, afectando directamente en su motivación y satisfacción laboral.

1.2.4. Prognosis

La no realización de este estudio puede representar grandes pérdidas en la organización, puesto que al ser una empresa que presta servicios de seguridad privada armada y su principal fuente productiva es el capital humano. Donde un liderazgo pobre puede resultar en la insatisfacción del personal, generando principalmente bajas productivas, desmotivación para realizar sus funciones, inasistencia y en el peor de los casos desvinculaciones masivas por parte del área operativa.

1.2.5. Formulación del problema

Pregunta general de investigación

¿Cuál es el impacto que tiene el liderazgo presente en la empresa TADESEC CIA? LTDA. De la ciudad de Guayaquil en la satisfacción laboral de los equipos de trabajo?

Preguntas específicas de investigación

- ¿Cuáles son los estilos de liderazgo presentes en la empresa TADESEC CIA? LTDA.?
- ¿Cuáles son los componentes de la satisfacción laboral y cómo se evidencia entre los colaboradores?
- ¿Cómo influye el liderazgo en los grupos de trabajo de la empresa TADESEC?
- ¿Cuál es la percepción que tienen los colaboradores de la empresa TADESEC CIA: LTDA. sobre su satisfacción laboral?

1.2.6. Delimitaciones

El presente estudio sobre el impacto del liderazgo en la satisfacción del personal se realiza entre mayo - agosto del 2020 y se enfoca en el personal del área gerencial y operativa, en específico los agentes de seguridad de la empresa TADESEC CIA. LTDA. Ubicada en la ciudad de Guayaquil, Ecuador.

Para la recolección de datos e información se aplica una entrevista en el área gerencial para determinar el tipo de liderazgo presente en el área, y una encuesta de satisfacción laboral en el área operativa, con la finalidad de conocer el grado de satisfacción laboral en los equipos de trabajo y el impacto que tiene el estilo de liderazgo sobre la misma.

1.3. JUSTIFICACION

La Satisfacción laboral de los colaboradores de una empresa requiere no solo de la esfera climática positiva, sino también de una correcta gestión por parte de los líderes y jefes de cada área y como estos se desempeñen en su rol de motivar e incentivar el desarrollo cognitivo, actitudinal y laboral de sus grupos. Se debe tener un cuidado especial en los estilos de liderazgo de cada jefe, ya que principalmente un estilo de liderazgo inadecuado puede generar insatisfacción laboral entre los colaboradores lo que repercute en el entorno familiar y social de cada individuo, y por consiguiente el retraso del crecimiento de la organización y la falta de valor agregado ante la competencia y exigencia del mercado.

Es por ello, que en el presente trabajo se intenta poner de manifiesto la preocupación sobre esta temática, desde la perspectiva del psicólogo organizacional y los beneficios de un liderazgo más amigable, que puede conciliar la vida familiar y laboral de cada colaborador, y cómo el modificar esta fuente de insatisfacción conlleva a un óptimo rendimiento y una mejora en la actitud de los colaboradores de la empresa TADESEC CIA. LTDA.

El estudio de la satisfacción laboral en base al estilo de liderazgo resulta importante, porque le permitirá a los individuos que conforman los equipos de trabajo exponer de manera anónima la conformidad o inconformidad que presenten ante la función de la organización y la retroalimentación sobre el rol del líder.

La presente investigación se enmarca en el planteamiento de las variables correlacionares entre la satisfacción del personal de la empresa TADESEC CIA. LTDA. Y el estilo de liderazgo de la organización en contexto; los

resultados obtenidos de esta investigación servirán como base para formular recomendaciones y sugerencias para proponer un plan de mejora continua para la empresa y otras organizaciones que presenten características similares.

En el aspecto educativo-profesional, esta investigación se considera un valioso aporte para futuros análisis de satisfacción para las diferentes empresas del país, donde no solo servirá para evidenciar el malestar en manifiesto sino que también incrementará el nivel de conocimiento de profesionales en áreas científicas de la Psicología Organizacional y permitirá la innovación de procesos que contribuirán no solo a la satisfacción laboral sino también a la producción y el desarrollo económico, administrativo y talentista de las empresas.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo general

“Diseñar un plan de mejora para los equipos de trabajo de la empresa TADESEC CIA. LTDA., a partir de un estudio del impacto del liderazgo en la satisfacción de los colaboradores.”

1.4.2. Objetivos específicos

1. Determinar los tipos de liderazgo que están presentes dentro de la estructura de la empresa TADESEC CIA. LTDA.
2. Establecer los niveles de satisfacción laboral en los equipos de trabajo de la empresa TADESEC. CIA. LDTA.
3. Explicar la relación que existe entre el liderazgo y la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa TADESEC CIA. LTDA.
4. Presentar una propuesta de plan de acción en base al estudio de la satisfacción laboral de los colaboradores.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

En el presente capítulo se presentarán referentes teóricos para generar una comprensión de las diferentes variables estudiadas tanto internas como externas como son el liderazgo, la satisfacción laboral, y el impacto del liderazgo sobre la satisfacción del personal de la empresa sujeto de estudio.

2.1 Antecedentes o estado del arte

La teoría de Satisfacción Laboral es una temática estudiada desde varias perspectivas a lo largo del tiempo, como es el factor emocional/ psicológico, las motivaciones, la incidencia del líder, la valorización del colaborador, inclusive desde el factor económico a nivel de remuneración.

Dentro del sector privado, en específico la prestación de servicios de seguridad, la principal motivación para realizar este estudio surge de la necesidad de evidenciar de qué manera influye el correcto liderazgo en los equipos de trabajo y como este impacta en la motivación individual de los colaboradores. En este contexto, ofertar un servicio de la más alta calidad depende de la productividad y compromiso del talento humano que requiere de motivación para generar resultados. En base a los argumentos previamente expuestos es notable la necesidad por parte de la organización de contar con clientes internos idóneos para desempeño de las funciones que demuestran diariamente la razón por que los clientes externos continúan eligiéndolos.

Nombre del Documento	“La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja”
Fecha	6 de marzo del 2014
Tema	Influencia de los estilos de liderazgo en la satisfacción Laboral
Autor	Dunia Soledad Peñarreta Vuenca
Resumen	<p>“Determinar el grado de influencia de los distintos estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja. La población objeto está constituida por 134 empleados. Para identificar el estilo de liderazgo se utiliza el test del Grid Gerencial, dirigido a 14 directores y jefes de todos los departamentos del GAD Municipal de Loja. Los resultados encontrados evidencian que los estilos de liderazgo predominantes son el “club social, empobrecido y el equilibrado”; por lo tanto, las respuestas de satisfacción se relacionan con los tres estilos. En lo que respecta a los resultados de satisfacción en el trabajo los empleados no se encuentran altamente satisfechos, ante los estilos de liderazgo predominantes.”</p> <p>(Peñarreta, 2014, p. 5)</p>
Palabras Clave	Liderazgo, Satisfacción laboral, Actitudes, Motivación
Hipótesis	<p>“Los distintos estilos de liderazgo influyen en los niveles de satisfacción laboral, que a su vez pueden afectar el desempeño de los empleados del GAD Municipal de Loja.”</p> <p>(Peñarreta, 2014)</p>

Tipo de investigación	Cuantitativo
Método	Cuestionario de Satisfacción Laboral
Población	200 servidores públicos
Muestra	134 empleados de las direcciones: jefaturas de: recaudaciones, rentas, coactivas, bodega, tesorería, contabilidad, administración, informática, jurídica, recursos humanos, prospectiva, avalúos y catastros, ambiente, higiene
Resultados	Los estilos de liderazgo que predominaron en los directores y Jefes departamentales del GAD Municipal de Loja, tenemos el empobrecido, club social y equilibrado. Donde el estilo dominante (85,8 %) fue el equilibrado.
Conclusiones	Respecto a la relación entre estilo de liderazgo y satisfacción laboral no se encuentra una relación clara entre las mismas; eso explica la razón de las diferentes responsabilidades entre los departamentos que conllevan a que un mismo estilo de liderazgo sea valorado de distinta manera entre los empleados, por ejemplo en el departamento de bodega los empleados están altamente satisfechos, ante una orientación de liderazgo empobrecido, lo cual se pensaría que los empleados están conformes, sin importar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Por tanto, todo dependerá de la valoración y el grado de compromiso que los empleados tengan por los objetivos organizacionales antes que por objetivos individuales.

URL	http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3872/1/T1389-Pe% c3%b1arreta-La%20influencia.pdf
------------	--

Nombre del Documento	“Como el estilo de liderazgo influye en el clima laboral de los trabajadores de la empresa Quito Motors S.A.C.I de la ciudad de Quito.”
Fecha	22 de junio del 2017
Tema	Influencia de los estilos de liderazgo en la satisfacción Laboral
Autor	Mayra Alejandra Luna Flores
Resumen	En toda organización se habla acerca de crear un buen clima laboral, pues este influye en el trabajador, para que pueda desarrollar sus competencias de manera óptima, generando mayor productividad para la empresa, sin perder de vista el recurso humano. Tanto el liderazgo como el clima organizacional, los dos factores son importantes para sacar adelante una empresa u organización, ya que si el liderazgo que se maneja es el correcto, este ayuda a mejorar, desarrollar y a alcanzar los objetivos establecidos, al contrario si el tipo de liderazgo que se practica no está sujeto a las expectativas que tiene el trabajador y el equipo de trabajo, esto afectará el progreso y alcance de los objetivos que pretende alcanzar la organización, generando un mal clima laboral y altos niveles de insatisfacción en el trabajo. (Luna,2017)
Palabras Clave	Estilos de liderazgo, Satisfacción laboral, Clima laboral, Comunicación,

Hipótesis	El estilo de liderazgo influye en el clima laboral de los trabajadores de la empresa Quito Motors S.A.C.I. de la ciudad de Quito.
Tipo de investigación	Relacionar
Metodología	No experimental
Población	48 trabajadores
Muestra	37 trabajadores de los departamentos de ventas y servicio que se encuentran laborando en la empresa Quito Motors S.A.C.I de la ciudad de Quito,
Resultados	El estilo de liderazgo predominante en Quito Motors S.A.C.I. de la ciudad de Quito es el Participativo o Democrático, y con un menor porcentaje el estilo Directivo y Transformacional, descartando por completo el estilo Transaccional y Delegativo
Conclusiones	De acuerdo con los datos estadísticos obtenidos se puede afirmar que el estilo de liderazgo influye directamente en el clima laboral de la empresa Quito Motors S.A.C.I. de la ciudad de Quito
URL	http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/11844/1/T-UCE-0007-PI017-2017.pdf

Nombre del Documento	Factores que determinan la satisfacción laboral de un hospital de segundo nivel: caso del área de traumatología del hospital IESS Ceibos
Fecha	14 de noviembre de 2019
Tema	Satisfacción Laboral

Autores	Laura Beatriz Tapia Tenesaca
Resumen	<p>La satisfacción laboral en organizaciones de salud se considera como una actividad fundamental para el bienestar de éstas, la creación de herramientas de recolección de datos ha ayudado a establecer parámetros objetivos para su futura utilización en informes administrativos que faciliten la generación de propuestas de mejoras. El estudio planteó evaluar los factores que determinan la satisfacción del personal colaborador en el área de traumatología del Hospital General IESS Ceibos. Se utilizó la metodología de índice descriptivo de trabajo donde se evalúa la satisfacción del personal en cinco dimensiones como seguridad, promoción de puesto, remuneración, condiciones de trabajo y factores extrínsecos. Como resultado se consideró la remuneración y condiciones de trabajo como las dimensiones de mayor importancia debido a los bajos índices de satisfacción. (Tapia,2019)</p>
Palabras Clave	Satisfacción laboral; Índice descriptivo del trabajo; Hospital IESS Ceibos.
Problema	¿Cuál es el nivel de la satisfacción laboral del personal en el área de traumatología del Hospital General IESS Ceibos?
Tipo de investigación	Cuantitativo
Población	90
Muestra	90: 18 médicos residentes, 27 médicos tratantes, 18 auxiliares de enfermería, 34 licenciados, 1 unidad de traslado, 1 secretaria y 1 trabajadora social

Resultados	Los principales resultados revelaron que las dimensiones más débiles, es decir con el menor puntaje fueron, promoción y remuneración. Además, se detectaron también algunas deficiencias en las dimensiones de condiciones de trabajo.
Conclusiones	El presente estudio estuvo dirigido a evaluar la satisfacción laboral del personal sanitario en el área de traumatología del Hospital IESS de Ceibos, Guayaquil. Para ello, fue necesario realizar una revisión teórica exhaustiva en orden de comprender el concepto de satisfacción laboral. Mediante dicha revisión, fue posible observar que la satisfacción laboral es un constructo multidimensional y por su naturaleza tiene una diversidad de definiciones. Sin embargo, se pudo concluir que este concepto refleja las actitudes o emociones positivas del personal con respecto a su trabajo. Este constructo a su vez tiene varios factores que lo determinan, entre los mencionados en la literatura se encontró el ambiente laboral, las oportunidades o promoción, reconocimiento, relaciones interpersonales y por supuesto remuneración.
URL	http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/14053

2.2 FUNDAMENTACION TEORICA

2.2.1 Liderazgo

Teorías del liderazgo conductual

Los estudios contemporáneos del liderazgo distinguen a los líderes a través de estudios de conductas observables en los líderes que diferencian a los líderes de los que no son. Esta teoría sostiene que los individuos son capacitables y se les puede enseñar a ser líderes.

Estudios de la Universidad de Ohio

El presente estudio se desarrolló en Athens, Ohio hacia 1945 con la finalidad de construir un instrumento que permitiera evaluar y detectar los tipos de liderazgos. Para esto, se generaron varias reuniones con especialistas y se enlistaron nueve categorías comportamentales y la especificación de cada una, dando como resultado el denominado “Cuestionario Descriptivo de la Conducta del Líder” teoría que estaba basada en la medida de eficacia del desempeño. Según Briones (2017), La principal aportación de los estudios realizados por Ohio State son el haber aislado dos dimensiones y que se conocen como estructura inicial (comportamiento y actividades que realiza el líder para definir los puestos de sus subordinados) y consideración (refleja el grado en que el líder es considerado y amistoso con sus subalternos) (p.25).

Para la creación de este Grid, los investigadores partieron de dos dimensiones iniciales:

La estructura inicial hace referencia al grado en el que el líder se define, involucra y estructura su rol a través de conductas que pretenden organizar las relaciones laborales, la distribución del trabajo y fijar metas

La consideración por la persona se refiere a la medida en que la persona puede tener relaciones laborales que se caracterizan por la confianza y



autonomía, el respeto por las opiniones e ideas distintas y la consideración por sus sentimientos y emociones. Este tipo de líder manifiesta interés por el bienestar, posición y la satisfacción de sus colaboradores. Se evidencia un alto grado de soporte y ayuda a los colaboradores con consejos sobre su vida personal ya que entabla relaciones de amistad. Rabouin (2007), sostiene que el Grid estructural del liderazgo cuenta con

Cuadrante I: Es una zona de altísimo riesgo para cualquier directivo ya que no se opera bien ni sobra la tarea ni sobra las personas, es un modelo de liderazgo de subsistencia y de corta vida, es decir un modelo malo de gerencia. (Rabouin, 2007 p.77)

Cuadrante II: Es el cuadrante de la gerencia tradicional, también es el más popular. La ventaja que tiene es que normalmente da buenos resultados, aunque lo usual es que esos resultados son de corto plazo (Rabouin, 2007 p.77)

Cuadrante III: También es una zona peligrosa, mucha atención sobre la gente y descuido de las tareas nos puede llevar a sorpresas desagradables, no se trata de armar un grupo de amigos, solamente, sino de dar resultados esperados. (Rabouin, 2007 p.78)

Cuadrante IV: Según Rabouin (2007) Es la situación ideal, elevada consideración al personal y elevada estructura inicial puesta en el trabajo, el efecto que ocasiona es comprometer al equipo al logro de resultados. (p.78)

Según Amorós (2007) sobre los líderes con alta puntuación en los cuadrantes :

La extensa investigación, basada en estas definiciones que los líderes con altos índices de estructura de inicio y consideración (un líder alto - alto) tienden a lograr un gran desempeño y satisfacción del subordinado, con más frecuencia que aquellos que califican bajo ya sea en consideración, estructura de inicio o en ambas dimensiones. (Amorós, 2007)

Estudios de la Universidad de Michigan

Los estudios de la Universidad de Michigan se realizaron casi a la par que los de la universidad de Ohio, y responden de manera similar al liderazgo. Cuenta con dos dimensiones que a su vez dictan el estilo de liderazgo de individuo o empleado, uno centrado en el trabajo o producción.

Los líderes orientados al trabajo y/o la producción: enfatizaban los aspectos técnicos o laborales sobre las relaciones con su personal, su principal motivación es el logro de las tareas del grupo y el grupo es considerado solo un vehículo para la realización de su objetivo “Se refiere a la medida en que el líder asume la responsabilidad de hacer que el trabajo se lleve a cabo, el líder dirige de cerca a sus subordinados en el cumplimiento de funciones y metas claras.” (Lussier y Achara, 2007, p. 66)

Mientras que el estilo de liderazgo basado en los colaboradores: son líderes que velan y se preocupan por las relaciones interpersonales, muestran interés por las necesidades de sus seguidores y aceptan las diferencias y personalidades de los miembros del grupo. “Se refiere a la medida en que el líder se concentra en la satisfacción de las necesidades de los empleados y al mismo tiempo fomenta las relaciones interpersonales”. (Lussier y Achara, 2007 p.68)



Fuente: Hellriegel Don, John W. Slocum (1998). "Administración séptima edición". México. International Thomson editores. Pg.510

Fuente: Hellriegel, Slocum, 1998 p. 510

La conclusión de este estudio fue el favorecimiento a los líderes orientados al colaborador, pues se evidenció una altísima productividad de grupo y satisfacción laboral

Malla gerencial de Blake & Mouton

A partir de los estudios previos de las Universidades de Ohio y Michigan, Robert Blake y Jane Mouton crearon una representación gráfica bidimensional de los estilos de liderazgo, donde proponen una Matriz Gerencial o de Liderazgo en base al “interés por la gente” y “el interés por la producción”. Algo muy característico de esta matriz, es que no presenta un resultado específico, sino más bien diferencia entre ambos factores el predominante con respecto al líder.

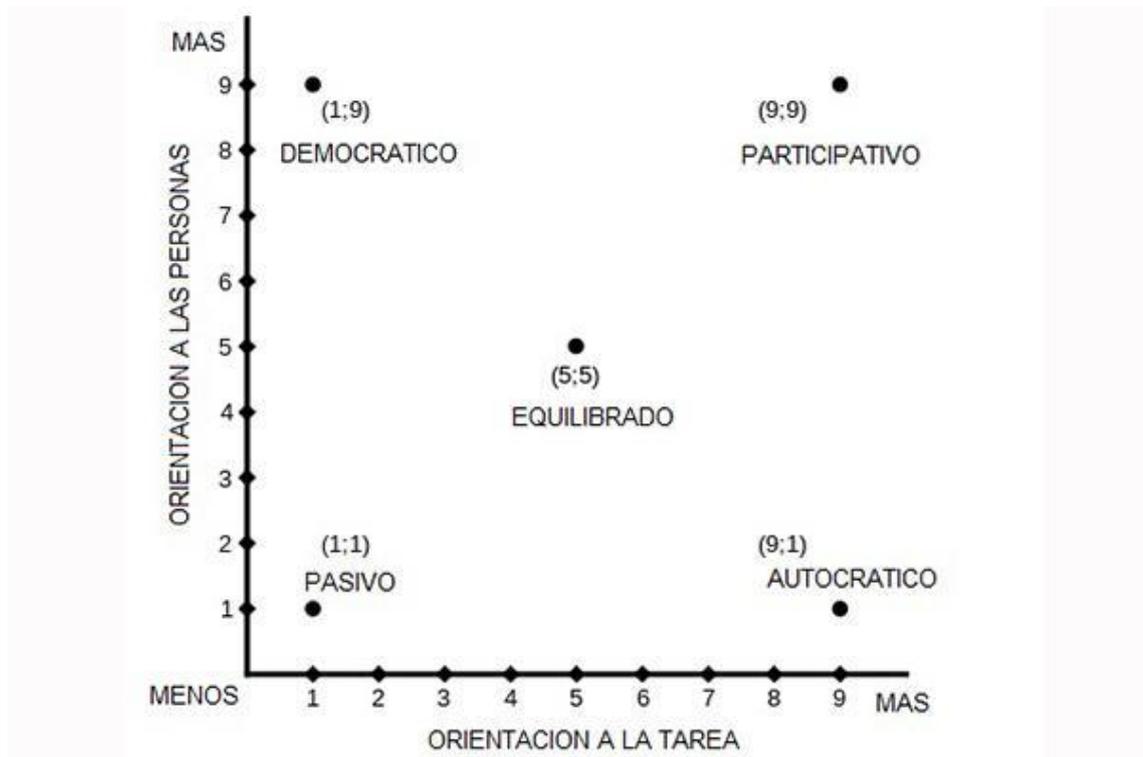


Figura 5. Matriz Gerencial o Grid Gerencial por Blake & Mouton

Fuente: Hellnegel, Slocum, 1998 p. 510

Esta matriz de 9x9 combina los dos criterios antes mencionados y muestra dos dimensiones del comportamiento del líder. En el eje Y se muestra el interés por los individuos o colaboradores y el eje X muestra el interés por el trabajo y/o producción. Las dimensiones cuentan con rangos del 1 al 9, multiplicado por cuatro genera 81 posiciones en las que el estilo de liderazgo puede enmarcarse.

En términos generales, la matriz posiciona a los líderes en los siguientes términos:

- **Interés por las personas:** Este es el grado (desde Alta=9, hasta Baja=1) en que un líder considera las necesidades, los intereses y las áreas de desarrollo personal de los miembros del equipo al momento de decidir la mejor manera de realizar una tarea.
- **Interés por los resultados:** Este es el grado (desde Alta=9, hasta Baja=1) en que un líder enfatiza los objetivos concretos, la eficiencia de la organización y la alta productividad al momento de decidir la mejor manera de realizar una tarea.

Los tipos de liderazgo obtenidos a través de esta matriz son:

El **Estilo Empobrecido o Marginado (1.1)** según Macías (2015) Aplica la ley del mínimo esfuerzo para el logro de resultados sin buscar otras opciones que beneficien a la empresa, pues adopta una actitud “no me importa nada, no trata de alcanzar los objetivos de la organización, tampoco le interesa los problemas personales de los trabajadores.” (p.13)

Estilo Autocrático (9.1): Logra un alto grado en eficiencia y producción, sin prestar importancia a las necesidades del personal, ya que considera a las personas como herramientas para la producción, por lo que el sujeto no siente que estos objetivos son parte de él, aquí el administrador planea y controla el trabajo y el personal sólo lo ejecuta. (Macías, 2015, p. 13)

El **Estilo Paternalista (1.9)** Según Prado citado por Macías (2015) Logra un ambiente pacífico y amistoso ya que centra su atención en el personal donde se busca satisfacer todas sus necesidades. En segundo término, queda los objetivos y metas de la empresa; Prado (1998) menciona que dando poco resultados para la empresa, permite a sus colaboradores una libre actuación y toma de decisiones. (p.13)

Estilo Equilibrado o Mediador (5.5): Según Prado citado por Macías (2015) Logra balancear los objetivos de la producción y las necesidades personales,

mantiene contenta a los sujetos, no exigen presión que se trabaje para alcanzar resultados deseados; trata mantener una moral deseada (prevalece la honestidad, es pasivo, da ejemplo, busca mejorar el comportamiento de las personas). (p. 13)

Estilo Participativo o Equipo (9.9): Logra que se cumplan los objetivos de la empresa, es llegar a fusionar fuerzas de ambos lados; así dice Prado (1998), que el común acuerdo (fomenta el trabajo en equipo) y lograr un buen cuidado en la producción. Las relaciones internas en las organizaciones se caracterizan por la confianza y respeto, la integración hace que se alineen los objetivos con las necesidades individuales del personal. (Macías, 2015, p. 13)

Teoría del liderazgo del nivel 5

Esta teoría del liderazgo contemporánea creada por Jim Collins hace referencia a que existe liderazgo en diferentes niveles y cada uno tiene un objetivo y lo enmarca en una pirámide jerárquica de la organización para cumplir una función. En la base de la pirámide reposa el *primer nivel- persona muy capaz*, que es el colaborador que hace aportes productivos a través del conocimiento y el talento combinado con los buenos hábitos del trabajo. Seguido por el *nivel dos- persona que contribuye al trabajo en equipo*, busca que las fortalezas individuales se complementen con las de los otros a fin de crear equipos de trabajos funcionales.

El *nivel tres- gerente competente* es aquel nivel gerencial promedio que genera una buena distribución de los recursos para alcanzar el logro de los objetivos predeterminados. Mientras que los líderes *efectivos – nivel cuatro* son aquellos que canalizan el compromiso hacia el logro de la visión organizacional estimulado el alcanzar los más altos estándares.

El *nivel cinco- ejecutivo* se refiere a un nivel más alto de capacidades mixtas. Se considera que todos aquellos líderes que puedan hacer que las empresas salgan adelante y tengan grandes éxitos, pero no tanto como para llevar a las empresas a la excelencia sostenida son los líderes del llamado “*Nivel 5*”

Un verdadero líder deja atrás su ego para enfocarse en el equipo al que pertenece y trascender en conjunto; sabe que el éxito no llegará sin el valioso talento de su equipo. Una de las cosas más importantes de esta teoría es que los líderes buscan sucesores. El pensamiento va más allá, pues está orientado en el beneficio de todos y la organización, lo que conlleva a que sea un líder modesto, maduro y que asume responsabilidad. Un verdadero líder busca que la visión del equipo trascienda a tal nivel al punto de preparar a todo el equipo para ser capaz de sustituirlo en determinado punto. (Unacom, 2015)

Según Ramírez (2011), los líderes de Nivel 5 son un estudio en dualidad: modestos y voluntariosos, tímidos y audaces, son personas “tranquila, pacífica y tímida”. Contar con una actitud humilde, y tener disponibilidad para el trabajo es de suma importancia para lograr un desempeño extraordinario, sin embargo, se ha demostrado que el exceso de compromiso organizacional, más la carga laboral puede generar afecciones psicológicas en el líder. Son quienes en algún punto de su vida tuvieron un quiebre emocional y que sus habilidades e inteligencia le permitieron salir adelante.



Figura 6. Teoría del Nivel 5

Fuente: Ramírez (2011)

Entre sus principales características están: el demostrarse convincentes, actuar con determinación silenciosa y calmada, dirige su atención, motivación y ambición hacia la empresa no a sí mismo, escogen con antelación sucesores para lograr una grandeza en la siguiente generación y que la empresa sea sostenible, se rige por normas y cree en la motivación. Algo destacable es que a este nivel de liderazgo nunca la culpa es de terceros o de factores externos; se trabaja desde la introspección.

Dentro del marco profesional-personal, este nivel de liderazgo fija sus objetivos a que la empresa subsista a través del tiempo, los méritos siempre son de los equipos, es un catalizador de acciones, es sumamente empático y determinado.

Teoría del Liderazgo Estratégico Moderno

En los últimos años el liderazgo ha sido un foco de estudio por parte de las empresas, Según sostiene esta teoría el líder estratégico es capaz de proponer planes y técnicas para las buenas prácticas y mejoras del negocio en momentos críticos y contingentes en la organización. Según Chiavenato Y Sapiro (2011) “El Liderazgo Estratégico es la capacidad de anticipar, vislumbrar y mantener la flexibilidad en la administración total de la organización a través de las personas, la delegación de facultades para crear y afrontar el cambio estratégico cuando sea preciso.”

Según Chiavenato y Sapiro (2011) existen seis puntos multifuncionales del liderazgo estratégico:

1. Determinar la dirección estratégica de la organización.
2. Explorar y desarrollar las competencias esenciales.
3. Desarrollar el capital humano.
4. Sustentar una cultura organizacional emprendedora.
5. Hacer énfasis en las prácticas éticas y en la responsabilidad social.
6. Establecer controles organizacionales equilibrados.

Para otros autores como Agüera (2006),

El liderazgo estratégico constituye un proceso de conducción para perseguir una visión que él mismo crea y vislumbra,” “Su logro se alcanza mediante la motivación, el compromiso y el desarrollo integral de las facultades humanas de su seguidores” y agrega que el papel de un guía que define la posición de una organización que aprende de manera cotidiana nuevos conocimientos, habilidades, valores y competencias, desplegando capacidades vitales para crear ventajas competitivas y un factor esencial para mejorar el ambiente cultural. (p.15)

El liderazgo estratégico cobra valor mediante la estrategia en si tiene una posición singular y valiosa dentro de las organizaciones, pues decide el norte y lo que no se va a hacer en la misma. Con frecuencia estos líderes con directivos que definen las misiones a corto plazo para el futuro de los colaboradores y determinan el nivel de éxito o fracaso de cada organización.

Diferenciación entre el liderazgo estratégico clásico y el liderazgo estratégico moderno

Aunque la temática es similar, el liderazgo estratégico clásico y el liderazgo estratégico actual tienen varias disrupciones que han generado nuevas teorías. El modelo Estratégico abordado por Vargas (2005), citado por Torres (2015) señala sobre el modelo de Liderazgo Estratégico Moderno:

Este modelo se plantea como la transformación de los procesos en la formulación de estrategias con relación a la evolución de la organización. Ellos señalan que se dan cambios obligados en las formas de producción moderna y en los sistemas de organización, orillados por paradigmas emergentes que provienen de los procesos de globalización; en particular, se evolucionó mediante el sistema integrado de producción y comercialización, se pasó de los procesos productivos en la manufactura rígida a la automatización flexible. Los componentes del modelo estratégico tradicional o clásico de las organizaciones están representados en un triángulo equilátero

conformado por la Estructura Organizacional; el Comportamiento Humano y los Procesos con las Tecnologías (p.231)

Por otro lado, Torres citando a Vargas y Guillen sobre el modelo estratégico clásico señalan que este modelo “permaneció” en el contexto mecanicista de la dirección en una organización como un sistema cerrado, con esquemas estáticos para ejecutar los procesos de toma de decisiones y de liderazgo. Los procesos de transformación estratégica de las organizaciones se encuentran en una transición de paradigmas, necesitan de un nuevo papel del liderazgo al tradicional y, por lo tanto, de una persona que guíe de manera diferente, con nuevo estilo”.

A partir de los conceptos se puede distinguir la diferenciación entre el modelo clásico y contemporáneo:

Tabla 3. Diferenciación del modelo de liderazgo Clásico y modelo de liderazgo Contemporáneo

Modelo de Liderazgo Estratégico Clásico	Modelos de Liderazgo Estratégico Moderno
Orientado al producto	Orientado al proceso y al prospecto (cliente) a través de prácticas visionarias
Estoico y confidente	Confidente, pero sin arrogancia
Guía la creatividad de la gente	Busca liberar y nutrir la creatividad de las personas.
Flujos de trabajo determinados por la jerarquía	Flujos de trabajo determinados por las acciones
Articula la importancia de la integridad	Determina la importancia de la integridad por las acciones
Reactivo al cambio del medio ambiente	Actúa para anticipar el cambio medioambiental
Demanda respeto	Voluntad para ganar respeto
Tolera la diversidad	Busca diversidad

Sirve como gran líder y ve al empleado como un recurso	Sirve como gran líder y como un gran miembro del equipo, ve al colaborador como un recurso crítico
Invierte en la formación del capital humano	Invierte en la continuidad del desarrollo de colaboradores.

A partir de la diferenciación expuesta anteriormente se complementa la teoría descriptiva del Modelo de Liderazgo Estratégico Moderno apuntan características que se destacan:

Prácticas visionarias: El objetivo en los procesos de negociación es dar un sentido a los demás, a través de la visión del futuro, así como para construir un sentido para sí mismo. Un líder debe tener la habilidad de pensar en grande, crecer más allá de sus limitaciones. (Gioia y Chittipeddi, 1991 citado por Torres et al. 2015) señala que “es prioridad constante tener visión de la imagen o rumbo definido, ver el lado bueno de la vida, no decida en suposiciones, no añore el pasado que impedirá ver el futuro, integre un equipo estratégico que piense en grande.” (Mesiti, 2012)

Orientado al proceso y al prospecto (Cliente): “Valor del cliente para toda la vida–CLV (por sus siglas en inglés), es el valor presente del flujo de efectivo futuro que se espera de la relación con ese cliente.” (Chiavenato y Sapiro, 2011)

Sobre la **Confidencia, pero sin arrogancia** Vilanova (2013) señala:

Se requieren directivos y líderes dispuestos a comunicar, ya que comunicar es darlo todo. Quienes miren desde arriba o desde un pedestal, es una estrategia que no funciona. Ahora, la acción y reacción es de tú a tú, compartiendo los mismos valores, ilusiones y miedos, tienen que acercarse los líderes al común de los mortales, hacer a un lado el miedo, contagiando al equipo los ánimos para avanzar, inspirando en sumar ideas y sinergia ante los retos, con capacidad de comunicación interpersonal generadora de empatías.

La autora señala tres valores como herramientas elementales: la capacidad de ver oportunidades donde otros ven problemas; la capacidad de comunicar e implicar al equipo, y; la contra intuición. Este valor, con enfoque político lo describe en un ejemplo; cuando la carretera está mojada y el vehículo derrapa, si giran el volante a donde quieren ir están perdidos. Tienen que hacer algo distinto, con intuición para salvarse. El escenario es tenso y se vuelve en crisis, el que va al frente (el líder) debe tener autocontrol, no dejarse arrastrar. Tiene que mantener la serenidad, pensar aplicar lo que ya sabe, apoyarse en lo aprendido y tomar la decisión. (Torres, 2015, p. 233)

Es decir, el líder estratégico moderno debe tener la capacidad de reacción y comunicar al equipo de manera implícita y clara, no debe ser autónomo y una característica fundamental es la empatía con el equipo de trabajo.

A demás, según Bueno et al., (2003) el líder estratégico moderno **Busca adquirir y capitalizar los conocimientos**. Su propuesta del concepto de Capital Intelectual, riqueza que no es visible ni tangible, sujeto de definiciones y análisis en lo futuro, expresiones inmateriales de activos de conocimiento o activos intelectuales, se han ido generando y registrando por las organizaciones, para desarrollar y capitalizar el conocimiento (know-how) en el Capital Intelectual. (Torres, 2015, p. 233)

Voluntad para ganar respeto: El liderazgo ya no significa jerarquía y control rígido. Las funciones de liderazgo necesitan ser más compartidas, se busca el compromiso del grupo y la posibilidad de que los trabajadores recreen y desarrollen (empowerment) sus propias fuentes de autoridad al trabajar. Es la era de la descentralización del poder. (Senge et al., 2000 citado por Torres, 2015). Este factor de “voluntad por el respeto” ha generado que el respeto no sea un tema de jerarquías, sino un tema de dignidad del humano y la valoración de la calidad de las personas por el simple hecho de ser humanos diversos y únicos en su propia forma.

Con esto según Torres (2015) afirma que los líderes ***Busca la diversidad***, según Martin, Romero y Sánchez (2006),

La diversidad fue considerada en un modo específico como tema de investigación en los 90's, la cual influía en el resultado de las organizaciones, ubicándola en tres áreas: 1) la diversidad de género; 2) la heterogeneidad cultural; 3) las dimensiones demográficas de diversidad (la edad o la educación). La diversidad como un constructo multidimensional, es una variable que incide en la relación diversidad-desempeño, incide sobre las estrategias empresariales, sus efectos dependerán de la forma en que se articulen la estrategia, las prácticas y políticas de recursos humanos.

Es decir, la diversidad es un factor esencial en las organizaciones modernas, ya que implica un valor agregado a la cultura de las empresas, aunque tenga un grado de complejidad en la conformación de los grupos, dándole sentido a las interacciones pudiendo llegar al extremo de confrontaciones por discrepancias.

2.2.2 Satisfacción Laboral

Teoría de los dos factores

Esta teoría fue creada por el psicólogo Frederick Herzberg. La teoría de los dos factores o también es denominada como teoría de la motivación e Higiene. Stephen Robbins (2017), determina la teoría de los dos factores, también llamada teoría de motivación e higiene, propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg; quien formuló tras sus descubrimientos que “lo opuesto de satisfacción es falta de satisfacción, y lo contrario de insatisfacción es ausencia de insatisfacción”; por ejemplo, las condiciones que rodean un trabajo como el salario, condiciones físicas, seguridad, políticas de pago o ascensos, fueron definidas como factores de higiene. Esto implica, según Herzberg, que, si se quiere motivar al personal en su trabajo, se deberá hacer énfasis en los factores asociados con el trabajo en sí o con los resultados que

proceden directamente de éste, como un ascenso, crecimiento personal, reconocimiento profesional, etc.

Este estudio se realizó con la finalidad de explicar el comportamiento de los colaboradores dentro del marco de la gestión administrativa de las empresas donde según relata el autor las personas están constantemente influenciadas por dos factores:

Los factores de motivación con aquellos que se dan a medida de recompensa cuando el trabajo es considerado una actividad agradable y estimulante para su desarrollo. Algunos factores de motivación son los logros, el reconocimiento, la responsabilidad, independencia laboral y los ascensos.

La satisfacción es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo, pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción. Su primera idea trata de la satisfacción y la insatisfacción laboral, conceptos distintos e independientes, las estrategias motivacionales que se utilizan para mejorar las relaciones humanas, ampliar los incentivos salariales y crear condiciones adecuadas de trabajo, eran falsas, los elementos descritos no generan un aumento en la motivación, sino que solo actúan advirtiendo o eliminando la insatisfacción. (Reyes, 2011)

Los factores de Higiene o extrínsecos (insatisfacción) se encuentran en el ambiente laboral y son básicamente las condiciones en las que se desempeñan sus funciones, completamente fuera del control de los colaboradores como son: sueldos y beneficios, supervisión, relaciones interpersonales, consolidación, seguridad laboral, status, políticas empresariales, etc.

La insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene, Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

Según la investigación de Herzberg cuando los factores higiénicos son óptimos evita la insatisfacción de los empleados, y cuando los factores higiénicos son pésimos provocan insatisfacción. (Reyes, 2011 p. 2)

Tabla 4. Teoría de la Motivación según Herzberg

Factores de Higiene	Factores de Motivación
<u>Factores Económicos:</u> sueldos, salarios, prestaciones.	<u>Trabajo estimulante:</u> posibilidad de manifestar la propia personalidad y desarrollarse plenamente.
<u>Condiciones Laborales:</u> iluminación y temperatura adecuada, entorno físico, infraestructura, entorno físico seguro.	<u>Sentimiento de autorrealización:</u> la certeza personal de contribuir en la realización de algo de valor
<u>Seguridad:</u> privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la compañía.	<u>Reconocimiento de una labor bien hecha:</u> la confirmación por parte de un supervisor de que se ha realizado un trabajo importante
Factores sociales: oportunidades para interactuar con los demás trabajadores y para convivir con los compañeros de trabajo.	<u>Logro o cumplimiento:</u> oportunidad de llevar a cabo cosas interesantes
<u>Categoría:</u> títulos de los puestos, oficinas propias y con ventanas, acceso al baño de los directivos.	<u>Responsabilidad Mayor:</u> la consecución de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden al individuo mayor control del mismo

Fuente: elaboración propia

A raíz de esto, obtuvo dos hipótesis. La primera sostenía que la satisfacción o la insatisfacción laboral no se arreglarían con la simple estrategia motivacional ni el arreglar las relaciones humanas. Mientras que la segunda idea se sustentaba que el solo incremento de los sueldos, sin que las autoridades

mejoraran las condiciones del trabajo, sirve para motivar. Sostenía que “en la medida en que el dinero se transforma en un factor estándar en el trabajo, pierde su capacidad motivadora, esto genera que los trabajadores se incentiven para solicitar reajustes salariales.” (Orbe, 2019, p. 29)

Teoría de Equidad de la motivación laboral

Esta teoría fue desarrollada por Psicólogo social J. Stacy Adams, donde se realiza una reflexión de causas y efectos sobre la comparación que las personas hacen entre sí, haciendo hincapié en la forma que se realiza el intercambio de energía, tiempo a cambio de relaciones sociales honestas, sentimientos positivos, tratos justos con respecto a dos variables: resultados (beneficios, retribuciones) y aportaciones (esfuerzos, habilidades) sobre esto, Fred Luthans (2008), establece lo siguiente respecto a esta teoría:

(...) la equidad ha recibido una atención relativamente más reciente en el campo del comportamiento organizacional...La teoría argumenta que una contribución importante al desempeño y la satisfacción laboral es el grado de equidad (o inequidad) que las personas perciben en su situación laboral. Dicho de otro modo, es otra teoría de la motivación basada cognitivamente y Adams describe como ocurre esta motivación. (p.172)

Esta teoría se pretende contemplar un equilibrio entre los insumos laborales (trabajo duro, nivel de habilidad y competencias, entusiasmo, tolerando al estrés) del individuo y las recompensas laborales o resultados (salario, beneficios, reconocimiento). Se puede inferir que las personas se encuentran más motivadas al trabajo cuando experimentan la satisfacción con lo que perciben de acuerdo con el esfuerzo realizado donde los mismos funcionarios son quienes analizan sus propios contratos en base a tres criterios: equidad, recompensa excesiva, recompensa insuficiente.

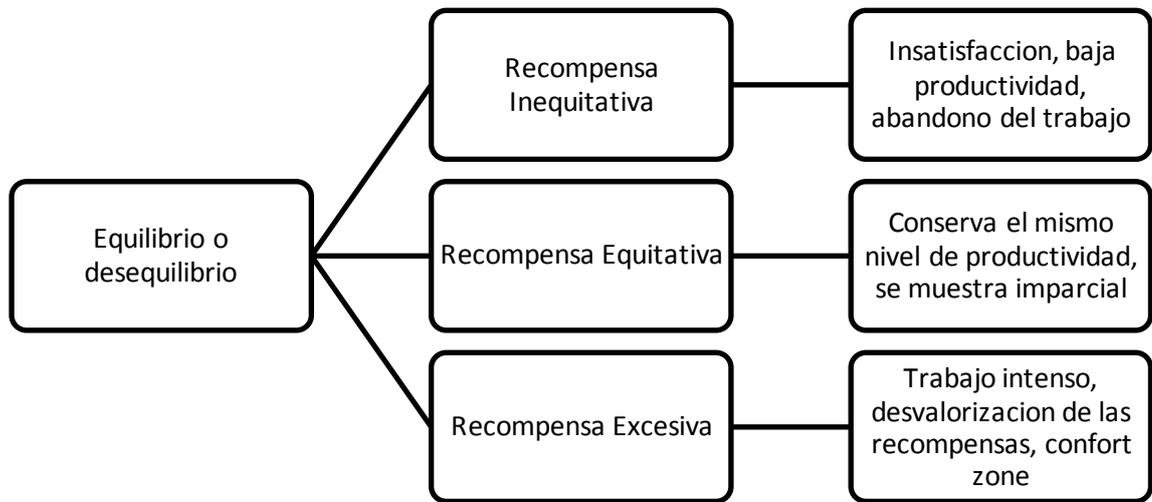


Figura 7. Teoría del Equilibrio motivacional

Fuente: elaboración propia

Teoría de ajuste en el trabajo

Esta teoría ha sido calificada como una de las teorías más completas del cumplimiento de necesidades y valores, tiene como base la correspondencia entre el individuo y el ambiente, en este caso el ambiente laboral, el mantenimiento de esta correspondencia es un proceso continuo y dinámico denominado por los autores ajuste en el trabajo. La satisfacción no se deriva únicamente del grado en que se cubren las necesidades de los trabajadores, sino del grado en que el contexto laboral atiende, además de las necesidades, los valores de dichos trabajadores. Señalan que hay tres variables dependientes que son, la satisfacción laboral del individuo, los resultados satisfactorios y la antigüedad laboral. Las variables independientes, destrezas y habilidades personales, las destrezas y habilidades requeridas por una posición dada, la correspondencia entre ambos tipos de destrezas y habilidades, las necesidades y los valores de la persona, y los refuerzos ocupacionales.

Modelo Dinámico de la satisfacción Laboral

La satisfacción laboral debe ser interpretada como un producto del proceso de interacción entre la persona y su situación de trabajo, donde juegan un papel importante variables tales como el control o el poder para regular dicha interacción y, por tanto, las posibilidades de influir en la situación laboral. De este modo, la persona puede llegar a distintas formas de satisfacción laboral, se describen a continuación:

- **La satisfacción laboral progresiva:**
El individuo incrementa su nivel de aspiraciones con vistas a conseguir cada vez mayores niveles de satisfacción.
- **La satisfacción laboral estabilizada:**
El individuo mantiene su nivel de aspiraciones.
- **La satisfacción laboral resignada:**
El individuo, reduce su nivel de aspiraciones para adecuarse a las condiciones de trabajo
- **La insatisfacción laboral constructiva:**
El individuo, siente insatisfacción y mantiene su nivel de aspiraciones de buscar formas de solucionar y dominar la situación sobre la base de una suficiente tolerancia a la frustración.
- **La insatisfacción laboral fija:**
El individuo, mantiene su nivel de aspiraciones y no intenta dominar la situación para resolver sus problemas.
- **La pseudo-satisfacción laboral:**
El individuo, siente frustración y ve los problemas como no solucionables y mantiene su nivel de aspiraciones.

2.3. Marco conceptual

Esta sección presenta definiciones de los términos más utilizados en la investigación. Se inicia con la definición de satisfacción laboral, concepto que ha sido estudiado ampliamente, por lo que existen varias definiciones propuestas por diferentes autores. Posterior a ello, se definen los diferentes componentes de la satisfacción laboral.

2.3.1. Liderazgo

El liderazgo ha sido estudiado como concepto en distintos campos sociales y observado como fenómeno por décadas en diferentes culturas, según Huerta y Rodríguez (2006) indica que:

Liderazgo es la influencia interpersonal orientada hacia el logro de metas mediante la comunicación; este tipo de influencia va más allá de las actividades rutinarias, las cuales se dan mediante indicaciones y órdenes. Se trata de una acción que hace que otros actúen o respondan en una dirección compartida. Es la habilidad de inspirar confianza y apoyo entre las personas necesarias para lograr las metas, así como una fuerza dinámica que motiva y coordina la organización.” (p.227, 228).

Según Izquierdo (2017) El liderazgo es una pieza clave en el direccionamiento apropiado en la gestión de empresas, contemplando diversas funcionalidades en torno al crecimiento exponencial de la dirección organizacional; es así como el rol del líder es fundamental para el posicionamiento o declive de una compañía en particular. (p. 90)

El liderazgo es la capacidad de influir positivamente en un equipo de trabajo, con la finalidad de orientar a las personas y sus esfuerzos a la realización de sus metas. Las Organizaciones actuales valoran su capital humano y es por eso que conocer los tipos de liderazgo presentes en cada jefe, coordinador o empresario juega un papel central en el comportamiento de grupos. Existen varios enfoques para el estudio del liderazgo, a continuación, citamos los principales y sus características:

Clasificación de los estilos de liderazgo

1. Liderazgo Autocrático

Según Castaño (2013)

El liderazgo autocrático es un estilo de liderazgo en donde los líderes tienen el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos. Los

miembros de la organización tienen pocas oportunidades de dar sugerencias, incluso si estas son para el bien del equipo o de la institución. Muchas personas se sienten insatisfechas al ser tratadas de esta forma. A menudo el liderazgo autocrático tiene altos niveles de ausentismo, rotación de personal y baja productividad. Para algunas tareas y trabajos sin calificación, el estilo autocrático puede ser efectivo, porque las ventajas del control superan las desventajas.

Este tipo de liderazgo no se considera un liderazgo en la actualidad, pues es la figura de jefe antiguo. Donde se valoraba la autoridad por jerarquía y no por el interés en el futuro del equipo sino en la productividad y la toma de decisiones centralizada.

2. Liderazgo ‘Laissez-faire’

Esta expresión francesa significa “déjalo ser” y es utilizada para describir líderes que dejan a sus miembros de equipo trabajar por su cuenta. Puede ser efectivo si los líderes monitorean lo que se está logrando y lo comunican al equipo regularmente. A menudo el liderazgo laissez-faire es efectivo cuando los individuos tienen mucha experiencia e iniciativa propia. Desafortunadamente, este tipo de liderazgo puede darse solo, cuando los mandos no ejercen el suficiente control. (De Matías, 2013) Este tipo de líder solo se presenta cuando se lo convoca, no opina si no se lo solicitan y suele caer en la excesiva confianza en la realización de las funciones de sus colaboradores.

3. Liderazgo burocrático

Es la manera más formal de liderar. El líder burocrático dirige a sus empleados a la consecución de objetivos y tareas en base a unas normas estrictas y concretas, basadas en la ley, las políticas institucionales o de la empresa. Los líderes burocráticos buscan la eficiencia a la hora de desempeñar su trabajo y se aseguran de que todo lo que hagan sus seguidores sea preciso. Crean un ambiente de trabajo rígido entre dirigentes y subordinados donde éstos

deben acatar y seguir las instrucciones precisas y estrictas establecidas por los primeros. Es un estilo de liderazgo muy apropiado para trabajar cuando existen serios riesgos de seguridad (como trabajar con maquinaria, sustancias tóxicas, o peso peligroso) o cuando están en juego largas sumas de dinero.

4. Liderazgo Democrático

Lewin en 1951 definió el estilo del liderazgo democrático también llamado liderazgo participativo describe a un “líder que involucra a los subordinados en la toma de decisiones, delega autoridad” (Navarro, 2017) fomenta la decisión de métodos de trabajo y sus metas y emplea la retroalimentación como una oportunidad para dirigir. Según Gonos y Gallo (2013) citado por Fierro y Villava (2017).

Un liderazgo democrático se determina por las siguientes características: 1) Los subordinados están involucrados en el proceso de toma de decisiones, 2) Los gerentes están constantemente tratando de obtener el consentimiento de los subordinados antes de implementar los cambios, 3) Los gerentes y subordinados se reúnen para discutir los problemas relacionados con el trabajo, 4) Los gerentes informan al grupo sobre temas relevantes, el progreso, relaciones con otros grupos y así sucesivamente, 5) Los líderes explican sus intenciones y la situación actual, y 6) Los gerentes toman tiempo para escuchar a los miembros del grupo y se interesan por los sentimientos y las ideas de los miembros del grupo. (p.15).

Se puede pensar, que este liderazgo se caracteriza por la alta comunicación y valoración de las opiniones de toda la organización sin importar el nivel de mando que tengan, pues antes de tomar una decisión que altere el futuro de la organización escucha activamente las consecuencias y explica las intenciones para generar una alta comprensión.

5. Liderazgo Carismático

Según López Zafra (2001): Los líderes carismáticos inspiran mucho entusiasmo a sus equipos y los dirigen con mucha energía. De acuerdo con los expertos, el carisma es una de las formas de liderazgo más poderosas. Un líder carismático posee un magnetismo que inspira a otros a seguirlos ciegamente. Se ha visto que cuando un equipo de trabajo es dirigido por un líder carismático, los subordinados se sienten más seguros de sí mismos, trabajan más horas extra, encuentran más significativo su trabajo, manifiestan más confianza en sus líderes y tienen un mayor rendimiento.

6. Liderazgo orientado a las personas o liderazgo orientado a las relaciones

Es el opuesto al liderazgo orientado a la tarea. Con el liderazgo orientado a las personas, los líderes están completamente orientados en organizar, hacer de soporte y desarrollar sus equipos. Es un estilo participativo, y tiende a empoderar al equipo y a fomentar la colaboración creativa. En la práctica la mayoría de los líderes utilizan tanto el liderazgo orientado a la tarea y el liderazgo orientado a las personas.

7. Liderazgo Natural

Este término describe al líder que no está reconocido formalmente como tal. Cuando alguien en cualquier nivel de una organización lidera simplemente por satisfacer las necesidades de un equipo, se describe como líder natural. Algunos lo llaman liderazgo servil. De muchas maneras este tipo de liderazgo es una forma democrática de liderazgo porque todo el equipo participa del proceso de toma de decisiones. Quienes apoyan el modelo de liderazgo natural dicen que es una buena forma de trabajo en un mundo donde los valores son cada vez más importantes. Otros creen que, en situaciones de mucha competencia, los líderes naturales pueden perder peso por otros líderes que utilizan otros estilos de liderazgo.

8. Liderazgo Orientado a la Tarea

Los líderes altamente orientados a la tarea se focalizan solo en que el trabajo se haya cumplido y pueden ser un poco autocráticos. Estos líderes son muy buenos para definir el trabajo y los roles necesario, ordenar estructuras, planificar, organizar y controlar. Pero no tienden a pensar mucho en el bienestar de sus equipos, así que tienen problemas para motivar y retener a sus colaboradores. (Castaño, 2013)

9. Liderazgo Transaccional

De Matías (2013) afirma que:

Este estilo de liderazgo nace con la idea de que los miembros de equipo acuerdan obedecer completamente a su líder cuando aceptan el trabajo. La transacción es el pago a cambio del esfuerzo y la aceptación hacia las tareas que les da su líder. El líder tiene derecho a castigar a quien considere que su trabajo no está como él desea. El liderazgo transaccional es un tipo de management, no un verdadero estilo de liderazgo, porque el foco es hacia la ejecución de tareas de corto plazo. (P.7-8)

Al igual que el liderazgo autocrático en la práctica, este estilo de liderazgo no representa un liderazgo en sí, pues se basa en la modificación de conductas a través de la recompensa inmediata o la supresión del estímulo cuando el colaborador no hace exactamente lo que se le pide; considerando así el colaborador como un recurso.

10. Liderazgo Transformacional

Según De Matías, (2013) Los líderes transformacionales son considerados los verdaderos líderes por la mayoría de los teóricos del liderazgo. Inspiran a sus equipos en forma permanente y le transmiten su entusiasmo al equipo. A su vez estos líderes necesitan sentirse apoyados sólo por ciertos empleados. Es una ida y vuelta emocional. Es por ello por lo que muchas organizaciones

tienen que funcionar tanto con el liderazgo transformacional como con el liderazgo transaccional. Los líderes transaccionales (o managers) se aseguran de que la rutina se lleve adelante en forma apropiada, mientras que la transformacional busca nuevas iniciativas y agregar valor.

2.3.2. Satisfacción Laboral

Un factor que determina el éxito en las organizaciones es el nivel de Satisfacción de sus colaboradores que va de la mano con la motivación de cada uno. Este según señala la literatura es la fuente que dicta los niveles de productividad y desarrollo económico sostenible de las empresas.

Según Arévalo, Blandón, Góngora y Ruiz, (2015) La satisfacción laboral está basada en la satisfacción de las necesidades, como consecuencia del ámbito y factores laborales, estableciendo siempre que dicha satisfacción se logra mediante diversos factores motivacionales.

Factores que inciden en la satisfacción laboral

Seguridad en el trabajo. “Esta variable se relaciona con una perspectiva subjetiva acerca de la continuación de un trabajo.” (Tapia Castro, Guadalupe, Padilla et al, 2009 p.111)

Según Castro, Guadalupe, Padilla et al, (2009) las **Condiciones de trabajo:**

Las condiciones de trabajo se refieren a las características que involucra su realización e integran los siguientes aspectos: ingreso (adecuación de acuerdo a los gastos, forma de pago), tiempo (tipo de jornada, horario de trabajo, descansos), prestaciones (vacaciones, aguinaldo, utilidades, transporte, servicios médicos, uniforme), capacitación (para desempeñar el puesto, situaciones de riesgo, otras áreas), oportunidades de desarrollo (de ascenso o para continuar los estudios), seguridad y limpieza (equipamiento requerido, limpieza y ordenamiento del área de trabajo), bienestar (instalaciones sanitarias, suministro de agua potable, custodio de bienes, lugar de descanso, comedor), incentivos (en efectivo o motivacionales) y carga de trabajo. (p.112)

Además, Castro, Guadalupe, Padilla et al (2009):

Relaciones interpersonales. “Implica el carácter social del trabajador, expresado en el número de contactos o relaciones que entabla con los miembros de la organización. Se exploraron las relaciones con jefes, compañeros y subordinados.” (p.112)

Comunicación. “La comunicación se refiere a la forma de expresar las ideas y sentimientos hacia los demás. Para este trabajo se tomó en cuenta la comunicación con jefes, compañeros y subordinados en el caso de que se tuvieran.” (p.111)

Motivación. “Es aquello que provoca la acción del individuo, relacionado con la satisfacción de necesidades de logro, afiliación y poder, tanto dentro como fuera de la organización.” (p.112)

Clima organizacional. “Se refiere a la percepción del trabajador del entorno en general y si este le es o no agradable.” (Castro, Guadalupe, Padilla et al, 2009 p.112)

Grado de estrés. “Se refiere al grado de ansiedad que percibe el trabajador en las actividades que realiza.” (Tapia citando a Castro, Guadalupe, Padilla et al, 2009 p.112)

2.3.3. Equipos de trabajo

“Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común”(Jaramillo, 2012, p.7). Guarda una estrecha relación con la disposición natural del hombre a su convivencia en sociedad.

Bajo el concepto de equipo deben entenderse diferentes profesionales que forman pequeños grupos de trabajo para realizar ciertas tareas. La característica distintiva de estos grupos son su comportamiento de colaboración, las relaciones recíprocas relativamente fuertes y la participación igualitaria de todos los miembros en la discusión de los métodos, contenidos

y objetivos de su trabajo. Por otra parte, estos grupos tienen un fuerte sentido de comunidad (el espíritu de equipo), y una cohesión de relativamente fuerte.

Diferencia entre grupo de trabajo y equipo de trabajo

Conocer las diferencias entre equipo y grupo de trabajo es fundamental para aproximarse al entendimiento de las formas de trabajo colectivo, pues, aunque parezcan muy similares existen divergencias entre los conceptos.

Según la primera diferencia entre equipo y grupo se puede establecer a partir del diccionario donde Equipo es un pequeño grupo de personas organizadas para un servicio, mientras que grupo es la pluralidad de seres o cosas que conforman un conjunto.

A partir de estas aproximaciones se puede distinguir un sinnúmero de características diferenciarías entre un grupo de trabajo y un equipo de trabajo.

Un **grupo de trabajo** es un conjunto de personas que realizan dentro de una organización una labor similar, interactúan para compartir información y tomar decisiones, para ayudarse mutuamente en el desempeño de sus funciones dentro de su área de responsabilidad. Un grupo de trabajo no se compromete en un trabajo colectivo que requiere un esfuerzo conjunto. La tarea total que lleva a cabo la suma de las aportaciones individuales sin que el resultado sea más que proporcional a las contribuciones individuales. (Equipo Vértice 2007p.6)

El **equipo de trabajo** es una unidad compuesta por un número de personas indeterminado que se organizan para la realización de una determinada tarea y que están relacionadas entre sí, que como consecuencia de esta relación interactúan dentro del mismo equipo para alcanzar, reconociendo que se necesitan las unas a las otras para dicho cumplimiento y reconociéndose con identidad propia como equipo respondiendo en su conjunto del trabajo realizado. Se generan sinergias positivas a través del esfuerzo coordinado, El resultado de los

esfuerzos individuales es mayor que la suma de las contribuciones individuales (Equipo Vértice 2007p.6)

Importancia del trabajo en equipo

A partir de estos conceptos se puede inferir que la mejor forma para trabajar es en equipo pues reúne las habilidades predominantes de cada individuo para realizar tareas conjuntas, aumentar la calidad del trabajo, superar obstáculos e innovar. Según Equipo Vértice (2007):

Trabajar en equipo es la mejor manera de desarrollar un proyecto y generar recursos con resultados más que proporcionales respecto al esfuerzo invertido. Es decir, si se habla de un equipo, los resultados obtenidos deberían ser mayores a la suma de los esfuerzos individuales (...) trabajar en equipo conlleva y exige tener una visión y una finalidad compartida, en las que el objetivo tiene que estar claro para cada miembro del mismo. Las actuales tendencias del mercado laboral exigen un trabajo interdisciplinario.” (P.9-10)

Criterios para la formación de un equipo

La selección de integrantes de un equipo de trabajo y la conformación de equipos es clave para que los mismos sean exitosos, además, para el cumplimiento cabal de una tarea. A partir de este presente, Equipo Vértice en el 2007 señala que perfil del miembro ideal para un equipo de trabajo, se describe a continuación:

- Tiene espíritu de equipo: deja atrás su individualismo y anteponer al equipo, El éxito de un equipo de trabajo no va a depender de la genialidad individual de cada uno de sus miembros sino de la coordinación de sus actividades. (Equipo Vértice, 2007, p.15 – 16).
- Es colaborador: debe ser una persona dispuesta a ayudar a sus compañeros y estar atento a detectar posibles dificultades de los miembros del equipo para ofrecer su apoyo.

- Es respetuoso: debe defender sus puntos de vista con firmeza, pero sin menospreciar otras opiniones, manteniendo un trato exquisito, especialmente en los momentos de tensión y ante los fallos ajenos.
- Tiene buen carácter: debe ser una persona con la que resulta fácil trabajar, que contribuya a crear un buen ambiente y no genere conflicto.
- Es leal: no actúa con segundas intenciones ni de forma engañosa.
- Asume responsabilidades y acepta obligaciones.
- Es trabajador, siempre está dispuesto a asumir nuevas tareas.
- Es inconformista, busca ser permanente tanto como para él como para el equipo.

Estructura del equipo de trabajo

Según Equipo Vértice (2007):

Los equipos de trabajo para que sean funcionales deben contar con una estructura básica, que se compone de: La flexibilidad, tolerancia y el manejo del cambio. El compromiso que se deberá mostrar mediante la aceptación de las opiniones y gustos de los individuos para el bienestar del equipo. La crítica complementaria que significa el reconocimiento de las aportaciones de cada miembro y a su vez, señala las que no son útiles para los demás. La responsabilidad sobre los propios actos y aceptación de los errores y el autoconocimiento. (p.16)

Según Wheelan (1999) “otro factor importante a tener en cuenta en los equipos son los factores que tienen que ver con la estructura del grupo o equipo de trabajo.” Es decir, con quien forma parte de dicho equipo y cómo se organiza el mismo para alcanzar los objetivos planteados. De esta forma es importante la cantidad de personas que se agruparan para formar el equipo, el tamaño ideal sugerido es de 4 a 6 personas, mientras que más pequeños los grupos de trabajo más ágil y eficaz su función.

Roles dentro del equipo de trabajo

El Equipo Vértice (2007) en su libro señala que existen roles naturales para cada integrante dentro de los equipos de trabajo, estos roles pueden ser o

bien dictados y distribuidos por un líder autoproclamado o proclamado por los integrantes del equipo a través de la selección que puede ser por afinidad o conocimiento de las habilidades.

- **Coordinador:** es el líder, no necesariamente toma las decisiones, pero si estimula a que los demás las realicen.
- **Formador:** Presiona y reta a la demanda para obtener los resultados esperados
- **Creativo:** Busca soluciones todo el tiempo, transmite innovación
- **Investigador de recursos:** excelente comunicador, tiene una mentalidad proclive a la administración y el análisis
- **Evaluador:** impone disciplinas y ritmos de trabajos, favorece a los filtros de calidad y medición de las metas establecidas enfocándose en los resultados.
- **Trabajador de empresa:** Realiza la parte operativa del trabajo, a pesar de que se le dificulta la toma de decisiones
- **Terminador:** Es detallista y perfeccionista, trabaja a perfección con el evaluador.
- **Especialista:** Se enfoca en el campo de acción; es dedicado y dinámico.
- **Iniciador:** Preferencia de acciones sobre las ideas, estabiliza el equipo a través de la disciplina

Reconocer los roles dentro del equipo de trabajo contribuye al entendimiento de que existen algunos individuos con características más afines a ciertos roles, y, que asumen estos roles de manera natural dentro de los equipos de trabajo de manera positiva. Es decir, a través de la definición de los roles cada integrante se cohesiona de manera positiva y empuja hacia adelante el aquí, buscando el éxito de todo el equipo y se involucra adecuadamente en el proyecto, se vuelve comprometido y su entusiasmo se puede notar en sus niveles de proactividad y desempeño. (Equipo Vértice, 2007, p .17)

2.3.4. Desempeño laboral

El desempeño laboral según Castro citando a Chiavennato (2019) “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este se nutre de la estrategia individual para lograr los objetivos” (p.359). En 1994, Milkovich y Boudrem consideraron que existían otras características individuales que afectan directamente al desempeño como las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y con la organización generando cambios (Castro,2019).

Quintero y Faria (2008), hacen referencia que el desempeño laboral según Chiavenato (2000), es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de objetivos fijados, de este modo Pedraza (2010), considera que el desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un periodo de tiempo, estas conductas de uno o varios individuos en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional. Se reflexiona también que es el nivel de logros laborales que consigue un individuo únicamente después de realizar cierto grado de esfuerzo, dependiendo no solo del monto de esfuerzo invertido, sino también de las actitudes, aptitudes y percepciones de los roles de la persona.

Por otro lado, según Santos (2001), el desempeño laboral es donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se espera, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa

Posteriormente Chiavenato (2009), plantea al desempeño laboral como una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en su puesto y de su potencial de desarrollo futuro, lo cual logra estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una o varias personas

Ruíz (2015) el cual puede ser definido como la destreza o habilidad con la que las personas realizan una actividad. Siendo este el producto de un conjunto de conocimientos, experiencias previas, sentimientos entre otros como se ha recalcado en esta investigación, las cuales actúan directamente sobre el logro de los objetivos planeados. Entonces podría decirse que el desempeño laboral es el nivel de rendimiento demostrado por el trabajador en la ejecución de sus tareas diarias dentro de la empresa y están directamente relacionadas tanto con las exigencias técnicas, productivas, como con los resultados de servicios que la empresa espera del colaborador.

Factores que influyen en el desempeño laboral

Un artículo publicado en el Blog Workmeter España en 2013, plasma algunas de las claves para mejorar el desempeño laboral en las empresas, el cual menciona que para un buen desempeño laboral es muy importante que los trabajadores comprendan claramente cuáles son las funciones, tareas y procedimientos que deben de emplear. Así también las políticas que se deben seguir y los objetivos que se deben cumplir. A continuación, se enlistará los factores que influyen en el desempeño laboral según el artículo anteriormente mencionado.

1. La motivación: tanto para la empresa, el trabajador y la economía. El dinero es un factor que motiva a los trabajadores y hay que tenerlo muy en cuenta también si se trabajó por objetivos. (Figuroa. 2017, p. 14)

2. Adecuación/ambiente de trabajo: es muy importante sentirse cómodo en el lugar de trabajo ya que esto nos da mayores posibilidades de desempeñar nuestro trabajo correctamente. La adecuación del trabajador al puesto de trabajo consiste en incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que, además, este motivada e interesada por las características de este. (Figuroa. 2017, p. 14)

3. Establecimiento de objetivos: es una buena técnica para motivar a los empleados, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un

periodo de tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos y retos. Deben ser objetivos medibles, que ofrezcan un desafío al trabajador, pero también viables. (Figueroa. 2017, p. 14)

4. Reconocimiento del trabajo: es una de las técnicas más importantes. Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no lo reconoce. Sin embargo, el primer error sí. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores. Decir a un trabajador que está realizando bien su trabajo o mostrarle su satisfacción por ello no solo no cuesta nada, sino que además lo motiva en su puesto ya que se siente útil y valorado. (Figueroa. 2017, p. 14)

5. La participación del empleado: si el empleado participa en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se encuentra que forma parte de la empresa. Además, quien mejor que el trabajador para planificarlo ya que es quien realiza el trabajo y por lo tanto quien puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces. (Figueroa. 2017, p. 14)

6. La formación y desarrollo profesional: los trabajadores se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la formación es bueno para su rendimiento y es fundamental para prevenir riesgos de naturaleza psicosocial. Las ventajas son la autoestima, la satisfacción laboral, mejor desempeño del puesto y promoción entre otras. Sin embargo, plantean que hoy en día existen programas que recogen todos los factores que pueden intervenir. (Figueroa. 2017, p. 14)

2.3. MARCO LEGAL

La constitución del Ecuador (2020) en su artículo 33 señala que: El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Así mismo, en el Art 47 inciso 5 señala que: “El Estado garantizará políticas de prevención de las discapacidades y, de manera conjunta con la sociedad y la familia, procurará la equiparación de oportunidades para las personas con discapacidad y su integración social.” (Constitución del Ecuador, 2020, p.22)

Resulta relevante señalar algunos artículos del Código de Trabajo, pues estos ponen en evidencia los componentes esenciales para el bienestar del colaborador dentro de las organizaciones tales como la remuneración, condiciones de trabajo, seguridad, etc. Según señala el Código de trabajo en el artículo 2: El trabajo es un derecho y un deber social. El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes (Código del Trabajo, 2019, p.29)

En el código interno de la empresa TADESEC CIA. LTDA. Capítulo 1 Art 52 señala que:

Son obligaciones del patrono el estimular el trabajo en conjunto y armonioso del personal a su servicio, así como propiciar con los medios más adecuados, el bienestar de todos los trabajadores. Respetar los derechos laborales y sociales de los trabajadores. Desterrar toda forma de racismo y discriminación entre empleador y trabajadores (Reglamento interno de la empresa TADESEC CIA. LTDA., 2017, p.15)

El art 54 señala que se debe cultivar la más completa armonía ente los trabajadores durante las horas de trabajo.” (Reglamento interno de la empresa TADESEC CIA. LTDA., 2017, p.15)

CAPITULO II METODOLOGÍA

3.1. Enfoque de la investigación

A partir del estudio de la interrogante de investigación y bien definidos los objetivos de la investigación se procede con la descripción metodológica donde en este contexto metodológico Hernández, Fernández y Baptista (2010) en su obra Metodología de la Investigación sostienen que:

Todo trabajo de investigación se sustenta en dos enfoques principales: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo, los cuales de manera conjunta forman un tercer enfoque: El enfoque mixto. (...) El enfoque de la investigación es un proceso sistemático, disciplinado y controlado y está directamente relacionada a los métodos de investigación que son dos: método inductivo generalmente asociado con la investigación cualitativa que consiste en ir de los casos particulares a la generalización; mientras que el método deductivo, es asociado habitualmente con la investigación cuantitativa cuya característica es ir de lo general a lo particular. (Hernández, Fernández y Baptista 2010, p 4).

Es decir, el propósito del enfoque de la investigación es explicar las temáticas desde diferentes enfoques que permiten la fácil comprensión a partir de una guía que representan la clave y guía para determinar resultados congruentes, claros, objetivos y significativos.

Enfoque cuantitativo. Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica refleja la necesidad de medir y estimar magnitudes de los fenómenos o problemas de investigación: ¿cada cuánto ocurren y con qué magnitud? (p.4).

Enfoque cualitativo. Utiliza la recolección y análisis de los datos para Afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el Proceso de interpretación, guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin

embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los *estudios cualitativos* pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. (P.7)

Según Hernández, Fernández y Baptista (2017):

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (Hernández, Fernández y Baptista, 2017, p. 534).

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se emplea un enfoque cuali-cuantitativo también llamados "*mixtos*" ya que se emplea una entrevista abierta y una encuesta para la recolección de información.

3.2. Tipo de investigación

La investigación es un proceso en el cual se reflexiona, se desarrolla y se sigue un sistema de indagación para lograr interpretar, demostrar, exponer los hechos y características que conforman un fenómeno, por lo cual el investigador tendrá la facultad de emitir criterios sobre el fenómeno investigado y su relación o vínculo con los diversos ámbitos o parámetros de la realidad. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

Antes de iniciar un proyecto de investigación es importante tener en consideración los diferentes tipos de estudio, donde se evaluará las variables, la literatura y se realizará un planteamiento para crear criterios sobre el fenómeno en cuestión. Figueroa y Lozada (2018) citando a Hernández, Fernández, & Baptista, explican que el "Estudio de Alcance correlacional

pretende medir las dos o más variables que se pretende ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después se analiza la correlación.” (p.15)

Es decir, para intentar predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos en una variable, a partir del valor que tienen en la variable o variables relacionadas. Un ejemplo tal vez simple, pero que ayuda a comprender el propósito predictivo de los estudios correlacionales, sería el correlacionar el tiempo dedicado a estudiar para un examen de estadística con la calificación obtenida en él. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014 p.72)

Es decir, existe una variable independiente primaria y varias dependientes o secundarias, donde estas primeras se debe comprobar si importancia y relación con las siguientes y posteriormente analizar el propósito que tiene esta relación.

Mientras que los Estudios Explicativos presuponen un foco más amplio que tan solo la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; estos analizan y responden la causalidad de eventos físicos o sociales. Es decir, este tipo de estudio se centra en explicar el porqué de un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué dos o más variables están relacionadas. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014 p.69)

Por otro lado, existen Estudios de alcance Exploratorio, estos según Hernández, Fernández, & Baptista, (2014): “el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas.” (P. 70) Es decir, los evaluadores intentan averiguar fenómenos desconocidos, innovadores y novedosos.

Finalmente, los Estudios de Alcance Descriptiva, “busca especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.” (Amorós citando a Hernández, Fernández, & Baptista, 2014 P. 70)

Para generar una mayor comprensión de las variables en cuestión el estudio también se lo determina como descriptiva-correlacionales no experimental, ya que se pretende analizar la influencia que tiene la interrelación entre la variable independiente sobre las variables dependientes sin experimentar en el campo, sino a través de representación bibliográfica encontrada en diferentes fuentes verificables.

Esta propuesta se refiere a un estudio de corte transversal “comparación de determinadas características o situaciones en diferentes sujetos en un momento concreto, compartiendo la misma temporalidad” (Mojaras, Bazán, Et Al, 2019, P.120) por cuanto los datos de las variables recopilada han tenido lugar durante el periodo de prácticas II es decir de Mayo a agosto del 2020.

3.3. Población

Según Tamayo (2012) señala que:

La población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina la población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación. Es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado, donde se desarrollará la investigación. (P. 180)

Con lo antes especificado, la presente investigación se enmarca en una población total de 154 colaboradores, compuesta por 6 personas del área

gerencial, 2 jefes operativos, 3 supervisores de grupo, 143 agentes de seguridad distribuidos entre Guayaquil, Milagro, Naranjal, Machala.

3.4. Muestra

Una muestra es una parte de la población. “La muestra puede ser definida como un subgrupo de la población o universo. Para seleccionar la muestra, primero deben delimitarse las características de la población.” (Toledo, 2012 p. 6).

En base a lo descrito anteriormente para que el estudio sea viable se tomará como muestra el personal del área operativa compuesta por 50 agentes de seguridad de la ciudad de Guayaquil, en los establecimientos ubicados en la *Cooperativa Unión de Bananeros; Guasmo Sur*.

3.5. Muestreo

El muestreo según Monje (2011) es:

El acto de seleccionar un subconjunto de un conjunto mayor, universo o población de interés para recolectar datos a fin de responder a un planteamiento de un problema de investigación. Asimismo, cuando se determina la muestra en una investigación se toman dos decisiones fundamentales: la manera cómo van a seleccionarse los casos (participantes, eventos, episodios, organizaciones, productos, etc.) y el número de casos a incluir (tamaño de muestra); y obviamente, el muestreo se torna más complejo en un estudio mixto porque deben elegirse al menos una muestra para cada aproximación (cuantitativa y cualitativa) y tales decisiones afectan la calidad de las meta inferencias y el grado en que los resultados pueden generalizarse o transferir al universo o a otros contextos y casos. (P.122-125)

Después de decidir el tipo de estudio a realizar, se debe responder “¿quiénes serán medidos?” y por consiguiente definir si será la población completa o tan solo una parte de ella y de qué forma se seleccionará esta porción. Se debe tener claro también la unidad de análisis y a qué nivel se realizará el análisis:

organizacional, grupal o individual; esta unidad de análisis definida se le denomina “*muestreo*” Así mismo, el muestreo cuenta con tipos como el probabilístico y no probabilístico, se detalla a continuación sus tipos y características.

Según Porras (2014) el **Muestreo aleatorio simple**:

es una técnica que permite obtener una muestra representativa de la población en base al concepto de probabilidad, el cual marca que cualquier elemento de la población tiene la misma probabilidad de ser elegido y que la elección de cada elemento es independiente de cualquier selección previa.” (Porras, 2014, P. 100)

Además, señala que el **Muestreo aleatorio estratificado**: “Trata de obviar las dificultades que presentan los anteriores ya que simplifican los procesos y suelen reducir el error. Considera categorías típicas diferentes entre sí (estratos) que poseen gran homogeneidad respecto a alguna característica similar.” (Porras, 2014, p. 100)

En ocasiones, los estudios del tipo exploratorio, el muestreo probabilístico resulta costoso, entonces se debe decidir por un estudio del tipo no probabilísticos. Una desventaja con la que cuentan estos estudios es que no son generalizados entonces no se tiene la total certeza de que la muestra tomada sea la representación operacional de la población, ya que no todos los sujetos de la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionados para el estudio. Los muestreos no probabilísticos cuentan con las siguientes divisiones:

Muestreo intencional o de conveniencia: Caracterizado por un esfuerzo deliberado de obtener muestras "representativas" mediante la inclusión en la muestra de grupos típicos (...) el investigador selecciona directa e intencionadamente los individuos de la población. El caso más frecuente de este procedimiento es el utilizar como muestra los individuos a los que se tienen fácil acceso (Porras, 2014, p. 101).

Muestreo Discrecional: “A criterio del investigador los elementos son elegidos sobre lo que él cree que pueden aportar al estudio” (Porras, 2014, p. 101).

Muestreo por cuotas: Se asienta generalmente sobre la base del conocimiento de los estratos de la población y/o de los individuos más "representativos" o "adecuados" para los fines de la investigación. Mantiene, por tanto, semejanzas con el muestreo aleatorio estratificado, pero no tiene el carácter de aleatoriedad de aquél. En este tipo de muestreo se fijan unas "cuotas" que consisten en un número de individuos que reúnen unas determinadas condiciones. Este método se utiliza mucho en las encuestas de opinión. (Porras, 2014, p. 101).

Por lo previamente explicado, para que el presente estudio sea viable el tipo de muestreo a utilizar para la recolección de información será no probabilístico – intencional ya que para que la investigación se pueda llevar a cabo y sea viable la población utilizada será elegida a criterios del evaluador; en este caso estratificado por zona (en los establecimientos de la ciudad de Guayaquil por motivos de movilización).

3.6. Técnicas e instrumento de recolección

Para la recolección de datos e información se utilizan las técnicas: encuesta y entrevista a profundidad, empleando como instrumento un cuestionario aplicado al área operativa con una guía de preguntas para indagar sobre las percepciones acerca de su satisfacción laboral.

Posteriormente se aplica una entrevista con preguntas abiertas al personal del área gerencial con el objetivo de recolectar información y analizar los tipos de liderazgos presentes en la empresa TADESEC CIA. LTDA.

Según Valles (1997) sobre la entrevista abierta:

La entrevista abierta o en profundidad se basa en un discurso

propuesto por el investigador/entrevistador sobre aspectos que desea conocer en forma de conversación, mediante preguntas abiertas. La finalidad de plantear este tipo de entrevista es que el entrevistado se sienta con plena libertad de exponer sus ideas y opiniones según una serie de pautas que el interlocutor le dé para focalizar su discurso. De esta forma se espera generar una conversación fluida, capaz de profundizar en la realidad a estudiar. Este tipo de entrevista se caracteriza por la flexibilidad en el transcurso de la conversación, ya que permite al entrevistador conducir el diálogo por el camino que crea oportuno, según vaya surgiendo la conversación. Esto requiere una gran experiencia por parte del entrevistador (p. 189).

Además, en 1993, Silverman señala como relevante a las entrevistas abiertas, ya que a través de estas el entrevistado o participante relata su opinión y percepción directa sobre la temática e insiste en que el entrevistador debe de tener una actitud abierta, pero a la vez mostrarse con “neutralidad emocional”, concepto que está relacionado con la imparcialidad, la distancia y la objetividad del entrevistador.

3.7. IDENTIFICACION DE VARIABLES

- **Variable Independiente:** Liderazgo
- **Variable Dependiente:** Equipos de trabajo, Satisfacción Laboral

3.8. Operacionalización de variables

VARIABLE	CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIÓN	ITEMS BÁSICOS	TÈCNICA E INSTRUMENTO
Liderazgo	Liderazgo es la capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso y comunican la visión de la empresa, ya sea desde una posición formal o informal de autoridad. El “equipo” debe considerarse en sentido amplio como cualquier grupo en el que la persona asume el papel del líder. (Alles, 2005, p. 58)	Autocrático	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Recibe activamente retroalimentación sobre su desempeño? • ¿Su jefe soluciona los problemas de manera eficaz y rápida? • ¿Cree que su jefe toma decisiones tomando en cuenta la participación de los colaboradores? • ¿Su jefe lo mantiene informado sobre los asuntos que respectan a su trabajo, puesto y funciones de manera activa y clara? 	Encuesta: Cuestionario de satisfacción laboral

			<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué entiende por liderazgo? • ¿Cuáles han sido tus principales retos en su rol como líder? • ¿Cuáles son las características de un líder y cuáles son las competencias que lo destacan a usted como líder? • Describa cómo es su relación con los colaboradores a su cargo 	Entrevista: Guía de preguntas estructuradas abiertas.
	Burocrático			
	Carismático			
	Democrático			
	Laissez – Faire			
	Transformacional			
	Transaccional			
	Orientado a las personas			

		Orientado a la tarea		
		Natural		
<p>Equipos de trabajo</p>	<p>Toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros. Es importante aclarar dos conceptos: equipo de trabajo y trabajo en equipo. Equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo con 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</p>	<p>No hay dimensiones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿su relación con sus compañeros de trabajo es buena? • ¿Colabora usted juntamente con su equipo para sacar adelante las tareas asignadas con eficiencia? • ¿Se siente parte de equipo de trabajo? • ¿La comunicación interna dentro del equipo de trabajo funciona correctamente? • ¿Le resulta fácil comunicarse con su jefe/supervisor? 	<p>Encuesta: Cuestionario de satisfacción laboral</p>

	que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas. (Jaramillo, 2012, p. 6).		<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo maneja usted los conflictos presentes dentro de los equipos de trabajo? • ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de los equipos de trabajo a su cargo? • ¿Por qué es importante la comunicación interna con su equipo de trabajo? 	Entrevista: Guía de preguntas estructuradas abiertas.
Satisfacción laboral	La satisfacción laboral es el estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona. Para otro grupo de autores el concepto va más allá de las emociones y es descrito como una actitud o conjunto de actitudes	No hay dimensiones	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La organización reparte de manera adecuada las cargas laborales, horarios y jornadas? • ¿Cree usted que la organización se preocupa por su bienestar a nivel de salud, familiar, social, económico? 	Encuesta: Cuestionario de satisfacción laboral.

	<p>desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo. Las dimensiones de la satisfacción laboral más mencionadas son las siguientes: la satisfacción con la supervisión, con la organización, con los compañeros de trabajo, con las condiciones de trabajo, con el progreso en la carrera, con las perspectivas de promoción, con la paga, con los subordinados, con la estabilidad en el empleo, la satisfacción extrínseca en general, la satisfacción con el tipo de trabajo, con la cantidad de trabajo, con el desarrollo personal y la satisfacción intrínseca general. (Bravo et al. 2002, p. 343-394.).</p>		<ul style="list-style-type: none"> • ¿Le resulta fácil expresar sus opiniones e ideales en su lugar de trabajo? • ¿El ambiente de trabajo le produce emociones negativas como estrés, ansiedad, preocupaciones excesivas, depresión, nerviosismo, etc.? • ¿Considera usted que el jefe responsable del equipo de trabajo delega de manera equitativa y eficaz las funciones y responsabilidades? • ¿considera usted que el jefe responsable del equipo de trabajo delega de manera equitativa y eficaz las 	
--	---	--	--	--

			funciones y responsabilidades?	
			<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el proceso que usted realiza para la adaptación de cambios y ajustes continuos del personal? • ¿Considera usted relevante la participación de los colaboradores sobre la toma de decisiones que afectan al equipo de trabajo y cómo la pone en práctica? 	Entrevista: Guía de preguntas estructuradas abiertas

3.8. Proceso para la recolección de información y formato de encuesta y entrevista

En el presente capítulo mostraremos un amplio análisis sobre el levantamiento de información aplicado en el presente estudio, con la finalidad de sustentar de manera cuantitativa y cualitativamente la información en base a las interrogantes de investigación antes planteadas.

Los instrumentos utilizados para el levantamiento de información fueron la entrevista estructurada en base a preguntas abiertas con la posibilidad de ahondar en la temática, y, la encuesta de satisfacción laboral, con la finalidad de conocer la perspectiva de los colaboradores en variables como: comunicación, liderazgo, conocimiento del puesto y funciones.

CAPÍTULO III

ANALISIS, PRESENTACION Y DISCUSION DE RESULTADOS

4.1. Datos de la organización

En el presente capítulo presentaremos los resultados del análisis de la información recogida mediante las técnicas e instrumentos cuantitativos y cualitativos de análisis descriptivo-aplicados en la empresa TADESEC CIA. LTDA., compañía que se dedica a la prestación de servicios profesionales de seguridad privada integral.

TADESEC CIA. LTDA. Fue fundada en el 2009 como compañía de servicios complementarios de seguridad, y perteneciente a Tactical Group, Tactical Security nace para satisfacer las demandas de seguridad y protección de la población ecuatoriana, con la ventaja de contar con asesorías y capacitación, para quienes solicitaban los servicios para completar sus sistemas de seguridad, cerrando así el círculo de protección.

Con más de 20 años de experiencia en el campo, el equipo está conformado por expertos altamente capacitados y certificados internacionalmente. Aporte privilegiado que, garantiza el profesionalismo, la ética, cercanía, y constancia por parte del equipo con los clientes.

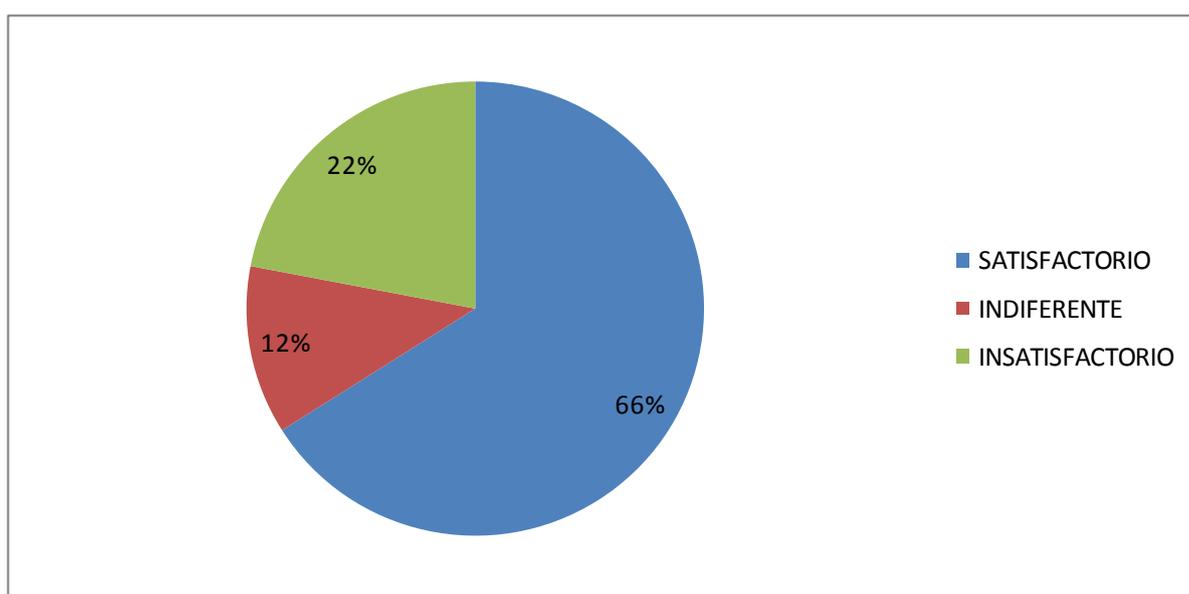
Tiene como misión cumplir cada compromiso con los clientes prestando servicios de seguridad y protección, totalmente comprometidos en la calidad y servicio, con eficiencia y eficacia dentro de un ambiente de honradez, respeto y cordialidad.

Su visión para el 2023 es ser reconocidos a nivel nacional como solución eficaz y ser colaboradores de éxito y desarrollo de nuestros clientes; resolviendo sus problemáticas de seguridad en todas sus necesidades centrales y derivados.

4.2. Encuesta aplicada al área operativa

PREGUNTA No. 1: ¿CREE QUE SUS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESTAN DEFINIDAS Y CLARAS?

SATISFACTORIO	INDIFERENTE	INSATIAFACTORIO
33	6	11



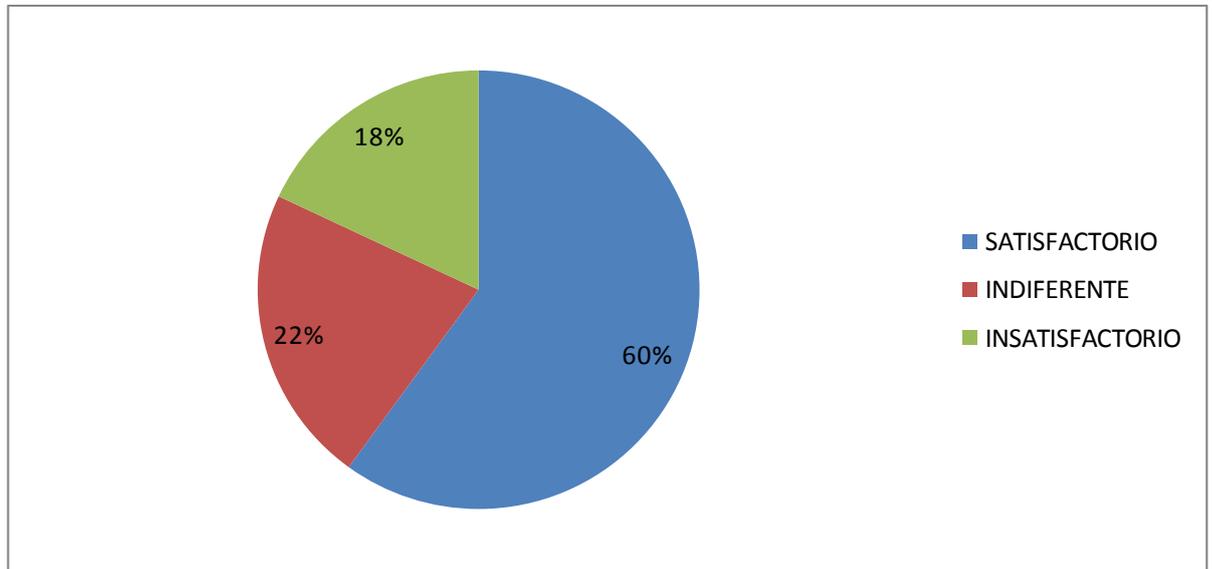
Fuente: Encuesta. TADESEC CIA. LTDA.

Análisis de la encuesta

Según el levantamiento de la información realizado el 66% de la población se muestra satisfecho en cuanto a la definición de sus funciones de manera clara y objetiva. Mientras que el 22 % de los colaboradores entrevistados no comprende con exactitud sus funciones o el cargo que desempeñan.

PREGUNTA No. 2: ¿CONSIDERA QUE EN SU PUESTO DE TRABAJO PUEDE DESARROLLAR SUS HABILIDADES O COMPETENCIAS?

SATISFACTORIO	INDIFERENTE	INSATIAFACTORIO
30	11	9



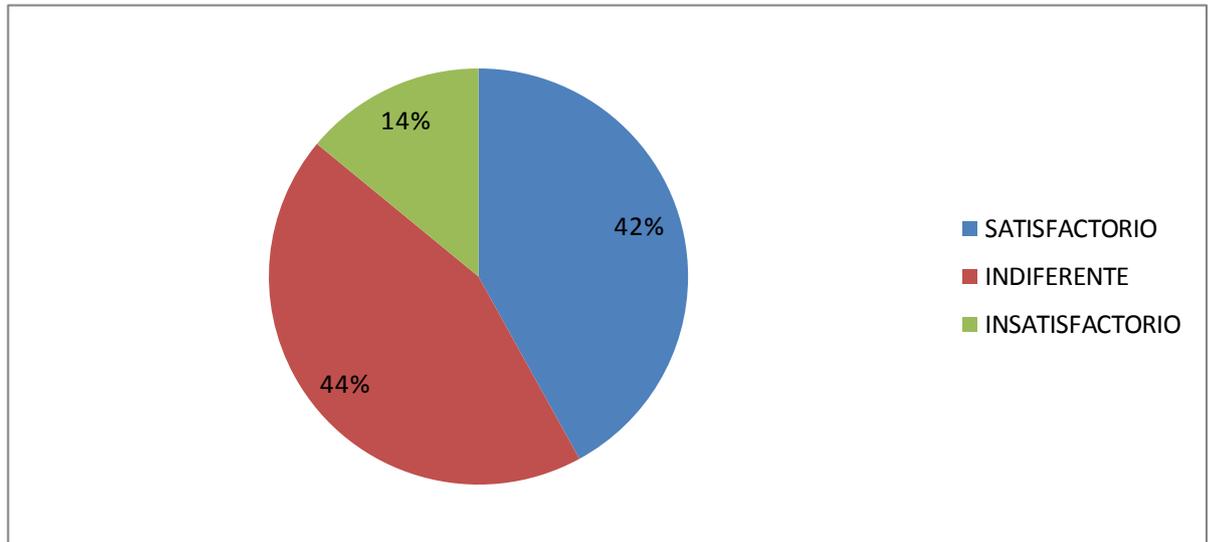
Fuente: Encuesta. TADESEC CIA. LTDA.

Análisis de la encuesta

El 60% de los colaboradores entrevistados considera que en su puesto de trabajo puede desarrollar sus habilidades y competencias, mientras que **solo** el 18% de la población analizada siente que no puede.

PREGUNTA No. 3: ¿LA ORGANIZACIÓN REPARTE DE MANERA ADECUADA LAS CARGAS LABORALES, HORARIOS Y JORNADAS?

SATISFACTORIO	INDIFERENTE	INSATIAFACTORIO
21	22	7



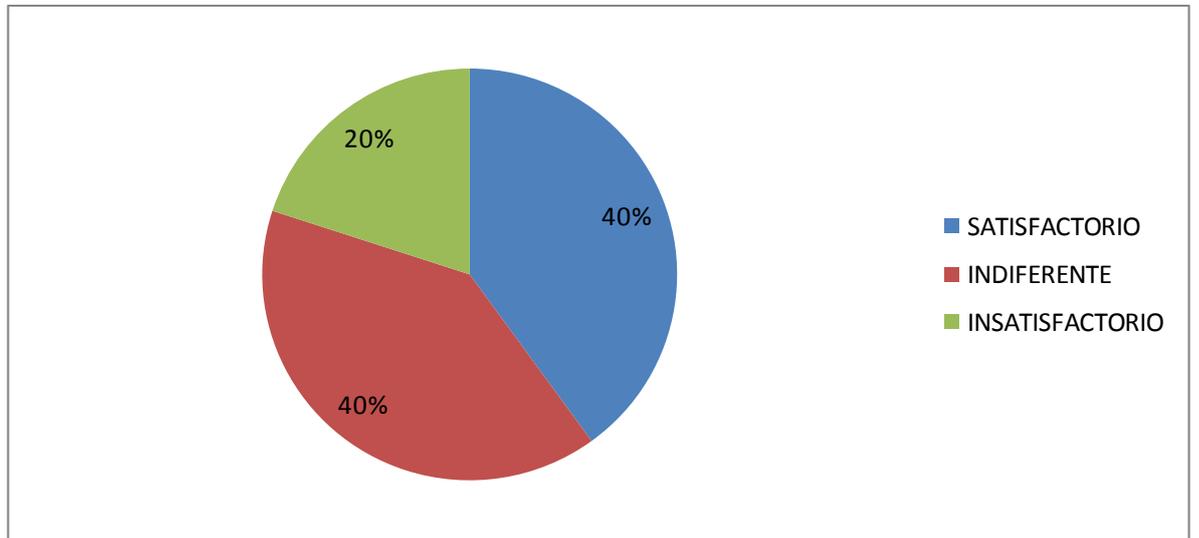
Fuente: Encuesta. TADESEC CIA. LTDA.

Análisis de la encuesta

El 44% de la población total entrevistada se muestra indiferente antes la repartición de las cargas laborales, horarios y jornadas. Mientras que el 42% siente que la organización reparte de manera adecuada las cargas laborales, horarios y jornadas. Esta información es relevante a la investigación ya que no muestra en qué grado el líder gestiona eficientemente las jornadas laborales.

PREGUNTA No.4: ¿RECIBE ACTIVAMENTE RETROALIMENTACION SOBRE SU DESEMPEÑO?

SATISFACTORIO	INDIFERENTE	INSATIAFACTORIO
20	20	10



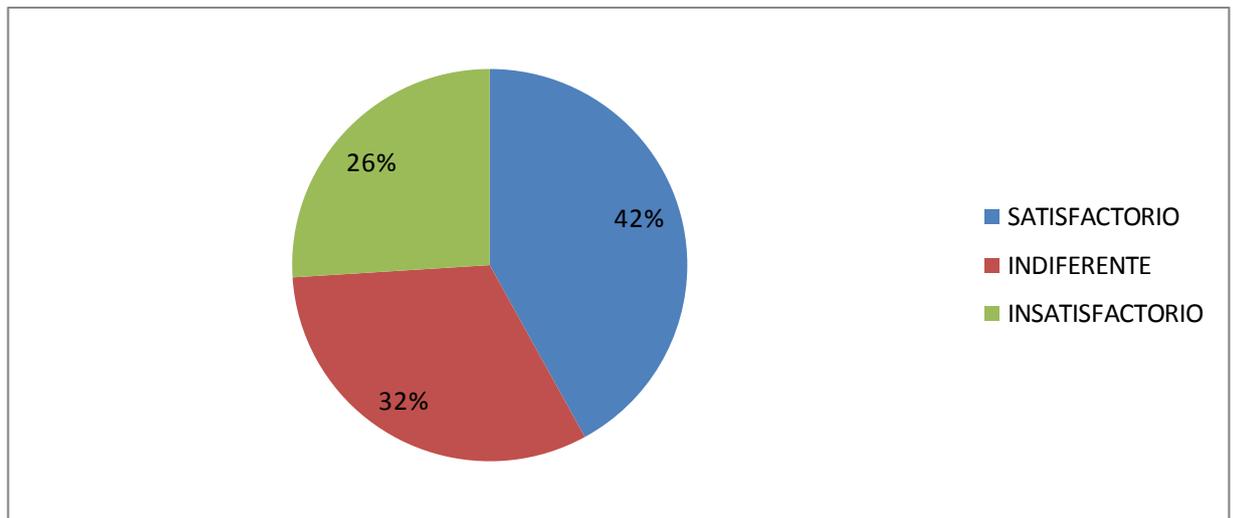
Fuente: Encuesta. TADESEC CIA. LTDA.

Análisis de la encuesta

Para este análisis es importante destacar que aproximadamente la misma cantidad de la población se siente satisfecha e indiferente, y tan solo el 20% se muestra insatisfecha con respecto a la gestión de retroalimentación sobre su desempeño, esta información es relevante pues una parte importante de la gestión del líder es la retroalimentación activa e intercambio de ideas con su equipo de trabajo.

PREGUNTA No. 5: ¿CREE USTED QUE LA ORGANIZACIÓN SE PREOCUPA POR SU BIENESTAR A NIVEL DE SALUD, FAMILIAR, SOCIAL y ECONÓMICO?

SATISFACTORIO	INDIFERENTE	INSATIAFACTORIO
21	16	13



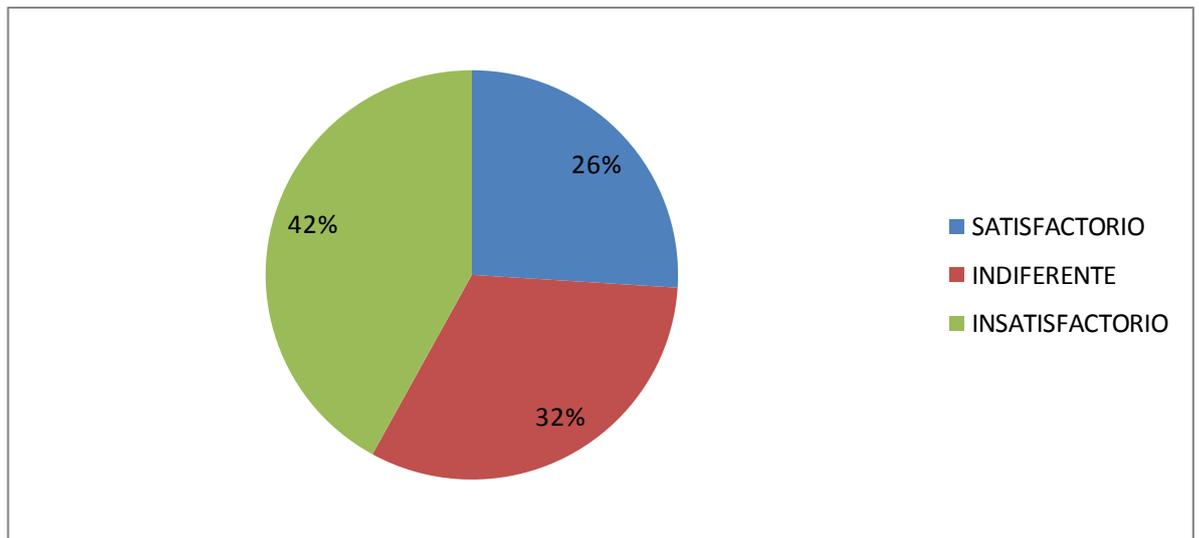
Fuente: Encuesta. TADESEC CIA. LTDA.

Análisis de la encuesta

El 42% de los trabajadores encuestados considera que la organización se preocupa por el bienestar, el 32% de los trabajadores se siente indiferente ante esta situación y tan solo el 26% de los trabajadores se siente insatisfecho en cuanto a la preocupación de la organización por el bienestar de los colaboradores.

PREGUNTA NO. 6: ¿CONSIDERA QUE SU JEFE A CARGO DEMUESTRA DOMINIO TÉCNICO O TEÓRICO SOBRE SUS FUNCIONES DESEMPEÑADAS?

SATISFACTORIO	INDIFERENTE	INSATIAFACTORIO
13	16	21



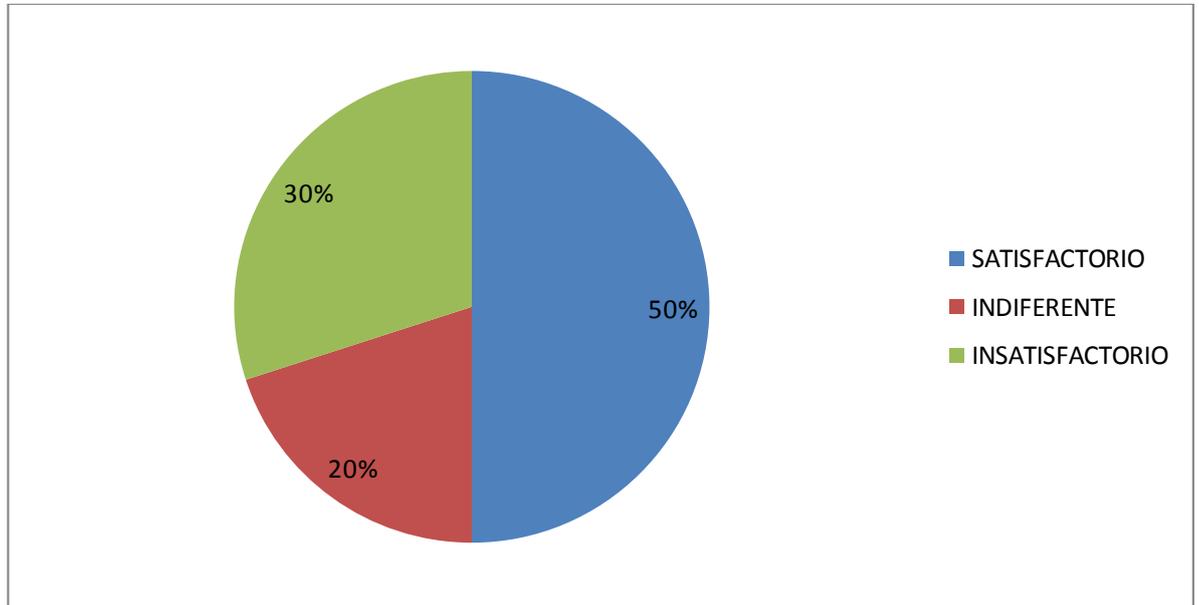
Fuente: TADESEC CIA. LTDA.

Análisis de la encuesta

El 42% de los colaboradores encuestados consideran estar insatisfechos con el dominio técnico o teórico sobre las funciones desempeñadas por su jefe, seguido por el 32% de los trabajadores que es indiferente ante su dominio y tan solo el 26% se siente satisfecho con el dominio técnico o teórico de su jefe a cargo. Esta información será importante para el desarrollo de la propuesta.

PREGUNTA NO. 7: ¿SU JEFE SOLUCIONA LOS PROBLEMAS DE MANERA EFICAZ Y RAPIDA?

SATISFACTORIO	INDIFERENTE	INSATIAFACTORIO
25	10	15



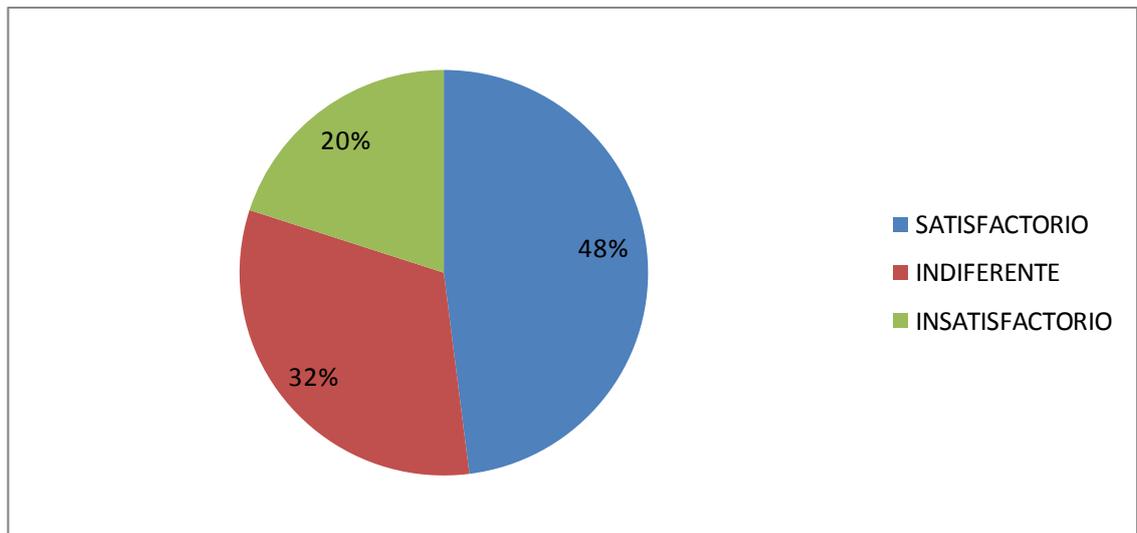
Fuente: Encuesta. TADESEC CIA. LTDA.

Análisis de la encuesta

El 50% de los trabajadores encuestados considera que su jefe soluciona los problemas de manera eficaz y rápida, mientras que el 30% se siente insatisfecho y el 20% se siente indiferente ante este criterio. Estos criterios señalan que el jefe a cargo no tiene una respuesta efectiva a los conflictos internos del grupo; sumamente inherente a las funciones del líder.

PREGUNTA NO. 8: ¿CONSIDERA USTED QUE EL JEFE RESPONSABLE DEL EQUIPO DE TRABAJO DELEGA DE MANERA EQUITATIVA Y EFICAZ LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES?

SATISFACTORIO	INDIFERENTE	INSATIAFACTORIO
24	16	10



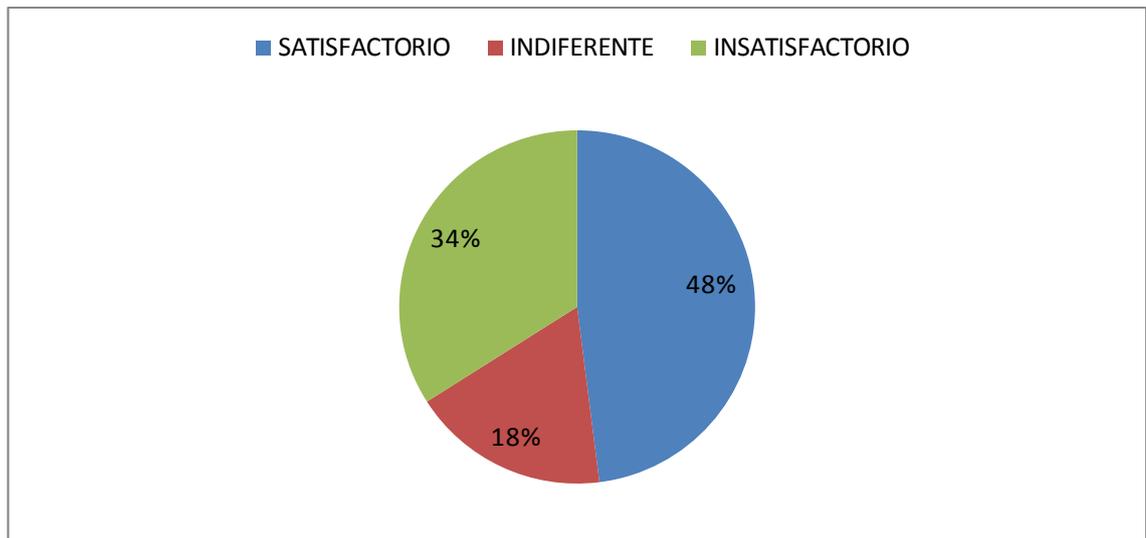
Fuente: Encuesta. TADESEC CIA. LTDA.

Análisis de la encuesta

El 48% de los colaboradores encuestados se siente satisfecho con la delegación de funciones y responsabilidades por parte de su jefe responsable de grupo, el 32% se muestra indiferente ante la gestión y el 20% de los trabajadores esta insatisfecho sobre la delegación del trabajo.

PREGUNTA NO. 9: ¿CREE QUE SU JEFE TOMA DECISIONES TOMANDO EN CUENTA LA PARTICIPACIÓN DE LOS COLABORADORES?

SATISFACTORIO	INDIFERENTE	INSATIAFACTORIO
24	9	17



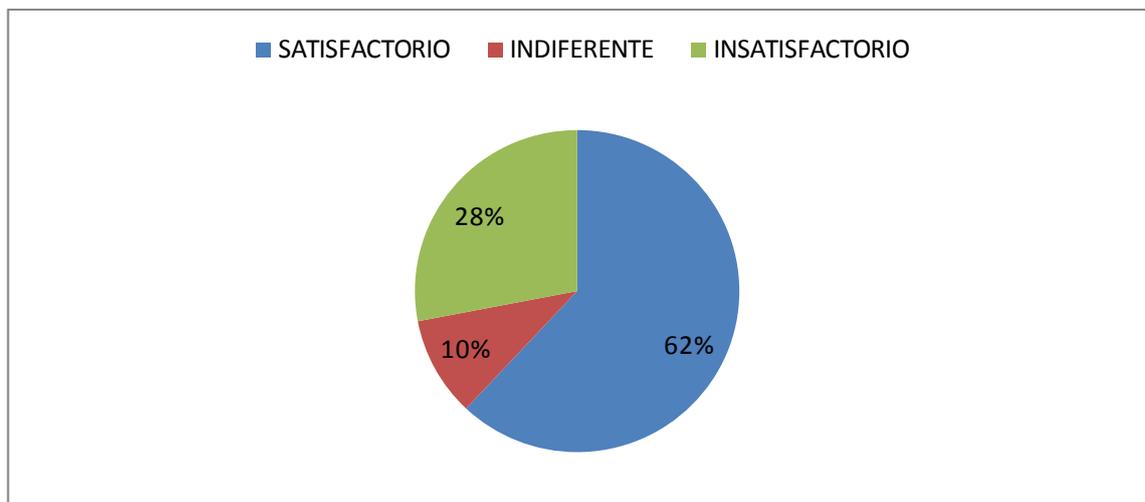
Fuente: Encuesta. TADESEC CIA. LTDA.

Análisis de la encuesta

El 48% de los trabajadores encuestados cree que su jefe toma decisiones tomando en cuenta su participación, el 34% de los trabajadores se siente insatisfecho ante este criterio, pues no considera que su jefe tome en cuenta su participación proseguido por el 18% que se muestra indiferente.

PREGUNTA NO.10: ¿SU JEFE LO MANTIENE INFORMADO SOBRE LOS ASUNTOS QUE RESPECTAN A SU TRABAJO, PUESTO Y FUNCIONES DE MANERA ACTIVA Y CLARA?

SATISFACTORIO	INDIFERENTE	INSATIAFACTORIO
31	5	14



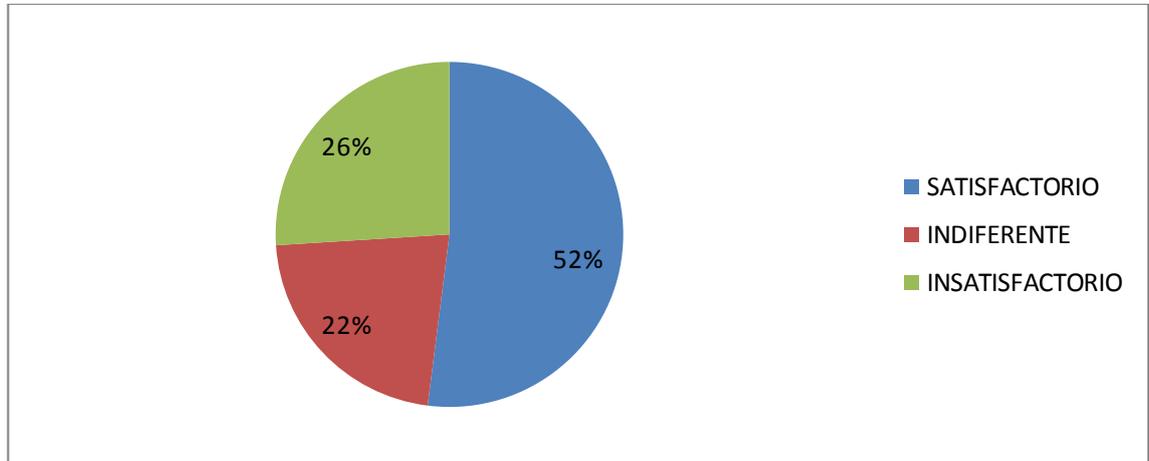
Fuente: Encuesta. TADESEC CIA. LTDA.

Análisis de la encuesta

El 62% de los trabajadores se muestran satisfechos sobre como su jefe lo mantiene informado ante los asuntos que lo respectan a su trabajo, mientras que el 28% se muestra insatisfecho, seguido por el 10% de los trabajadores encuestados quienes se muestran indiferentes ante este criterio. Esta información es relevante para el análisis del estilo del liderazgo de jefe.

PREGUNTA NO.11: ¿SU RELACION CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO ES BUENA?

SATISFACTORIO	INDIFERENTE	INSATIAFACTORIO
26	11	13



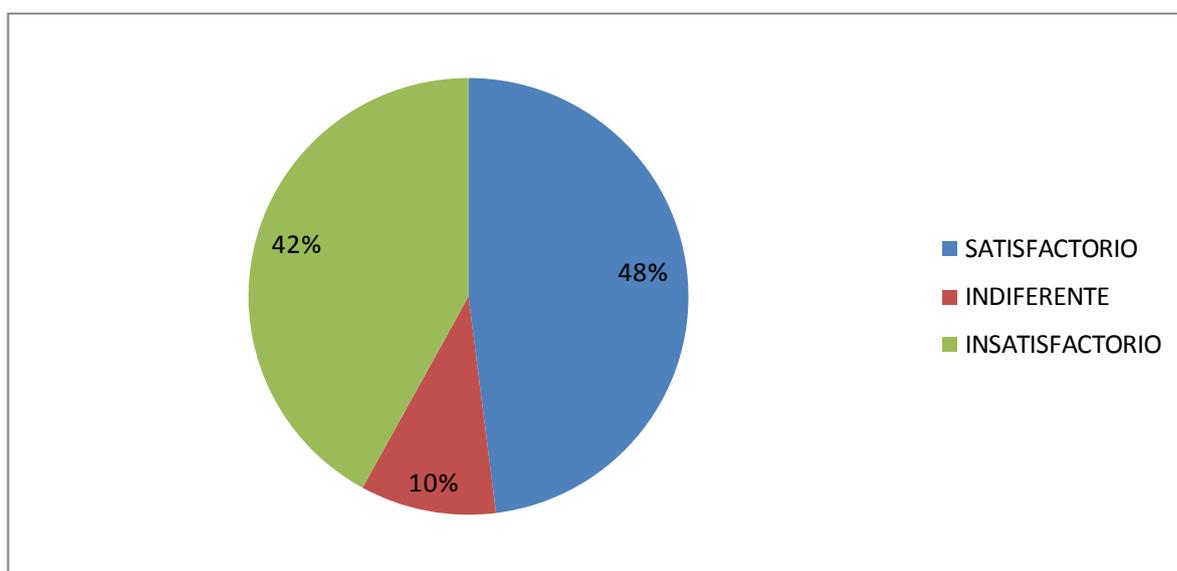
Fuente: Encuesta. TADESEC CIA. LTDA.

Análisis de la encuesta

El 52 % de los encuestados se siente satisfecho ante la relación de trabajo con sus compañeros, mientras que el 26% se siente insatisfecho y tan solo el 22% se muestra indiferente ante este criterio. Se considera una información relevante, puesto que los líderes deben certificar la cohesión de sus equipos de trabajo asignando roles o detectando quienes se ajustan de mejor a qué tipo de rol.

PREGUNTA NO.12: ¿COLABORA USTED CONJUNTAMENTE CON SU EQUIPO PARA SACAR ADELANTE LAS TAREAS ASIGNADAS CON EFICIENCIA?

SATISFACTORIO	INDIFERENTE	INSATIAFACTORIO
24	5	21



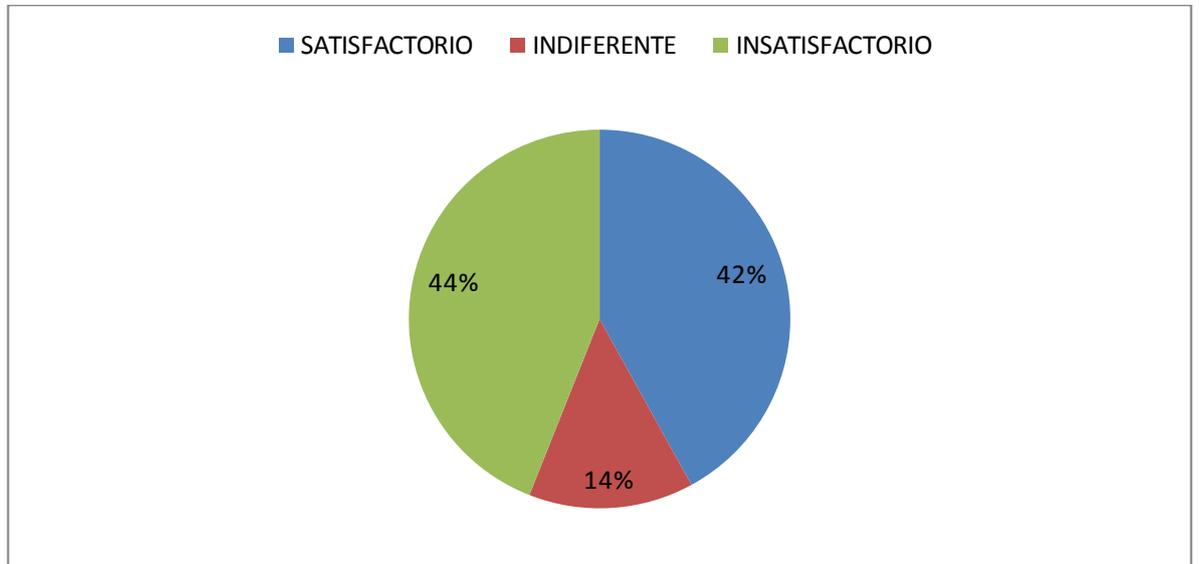
Fuente: Encuesta. TADESEC CIA. LTDA.

Análisis de la encuesta

El 48% de la población se autodefine como colaborador activo dentro de los equipos para sacar adelante las tareas asignadas, mientras que sorprendentemente el 42% se muestra indiferente ante la colaboración en las tareas asignadas y el 10 % se sienten indiferentes ante la colaboración.

PREGUNTA NO. 13: ¿SE SIENTE PARTE DE EQUIPO DE TRABAJO?

SATISFACTORIO	INDIFERENTE	INSATIAFACTORIO
21	7	22



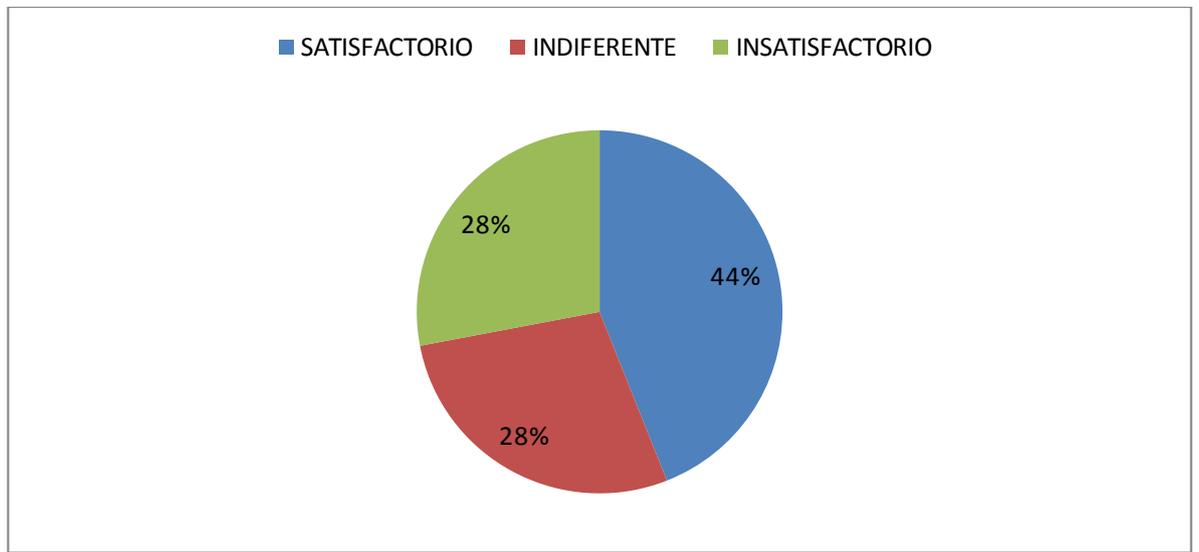
Fuente: Encuesta. TADESEC CIA. LTDA.

Análisis de la encuesta

El 44% de la población encuestada se muestra insatisfecha ante el sentirse parte del equipo de trabajo, el 42% se siente complementamente satisfecho al ser parte de un equipo de trabajo y tan solo en 14% se siente imparcial ante este criterio.

PREGUNTA NO. 14: ¿LE RESULTA FÁCIL EXPRESAR SUS OPINIONES E IDEALES EN SU LUGAR DE TRABAJO?

SATISFACTORIO	INDIFERENTE	INSATIAFACTORIO
22	14	14



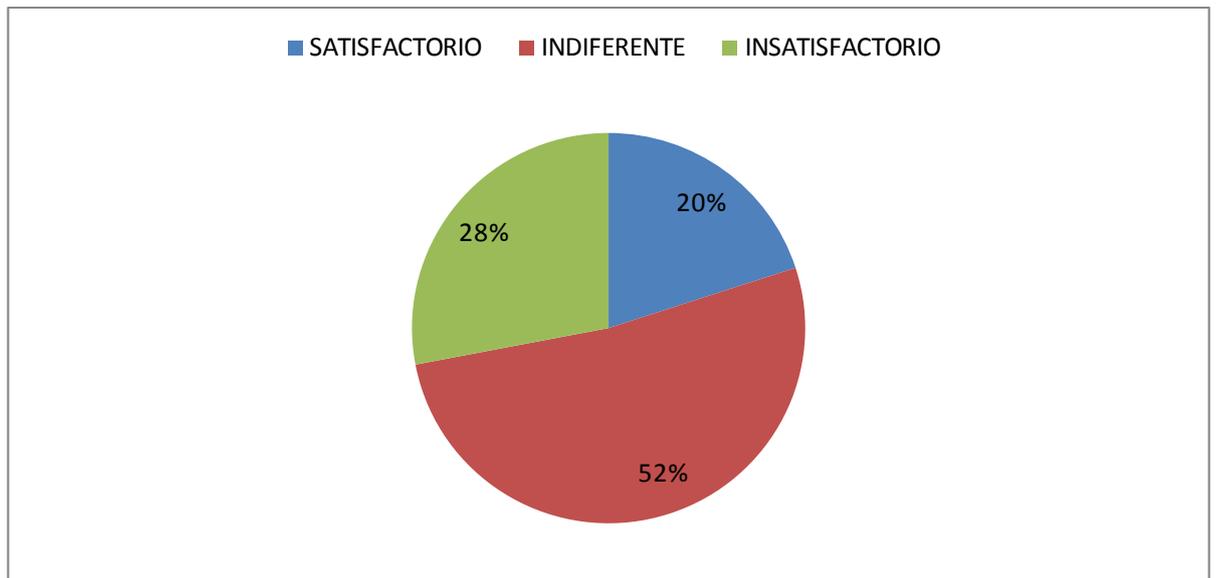
Fuente: Encuesta. TADESEC CIA. LTDA.

Análisis de la encuesta

El 44% de la población se siente satisfecho, mientras que el 28% imparcial o indiferente ante la expresión de sus opiniones o ideales en su lugar de trabajo, mientras que el 28% del personal encuestado se muestra indiferente al momento de expresar sus opiniones y el 28% se siente insatisfecho.

PREGUNTA NO. 15: ¿EL AMBIENTE DE TRABAJO LE PRODUCE EMOCIONES NEGATIVAS COMO ESTRÉS, ANSIEDAD, PREOCUPACIONES EXCESIVAS, DEPRESION Y NERVIOSISMO?

DEACUERDO	INDIFERENTE	DESACUERDO
10	26	14



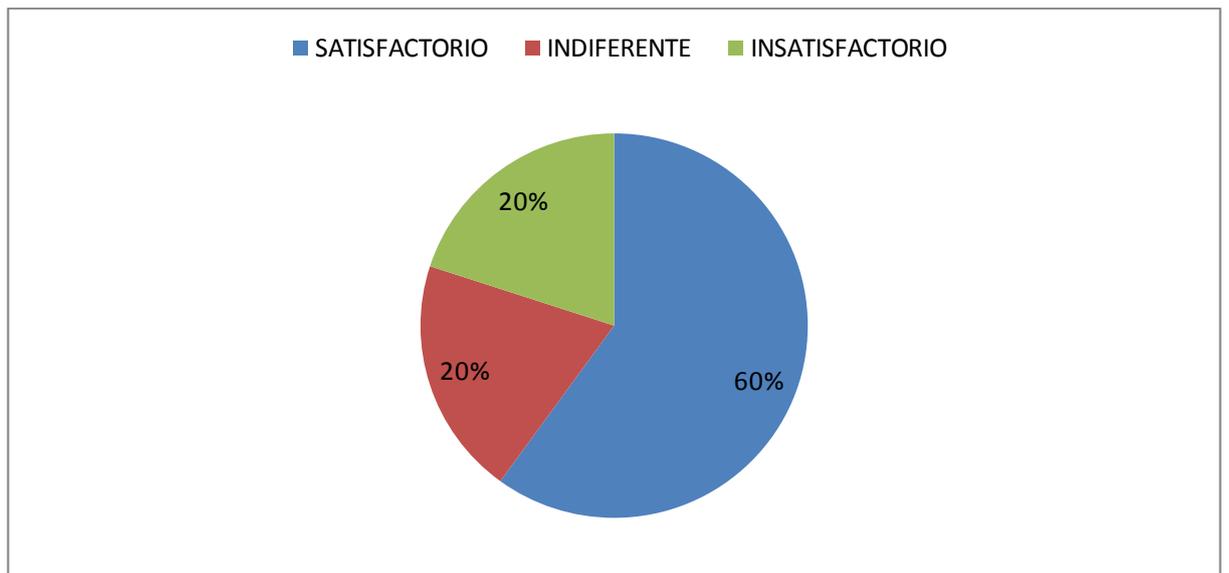
Fuente: Encuesta. TADESEC CIA. LTDA.

Análisis de la encuesta

El 52% de la población total encuestada se siente indiferente ante el ambiente de trabajo como este afecta a sus emociones a nivel negativo, el 28% de la población se define como insatisfecho ante esta situación y tal solo el 20% se siente satisfecho con respecto a su ambiente laboral. Este análisis resulta relevante para el estudio del liderazgo en la satisfacción de los colaboradores ya que se considera parte de la gestión del líder proporcionar un clima o ambiente laboral adecuado para su equipo de trabajo.

PREGUNTA NO.16: ¿LA COMUNICACIÓN INTERNA DENTRO DEL EQUIPO DE TRABAJO FUNCIONA CORRECTAMENTE?

SATISFACTORIO	INDIFERENTE	INSATIAFACTORIO
30	10	10



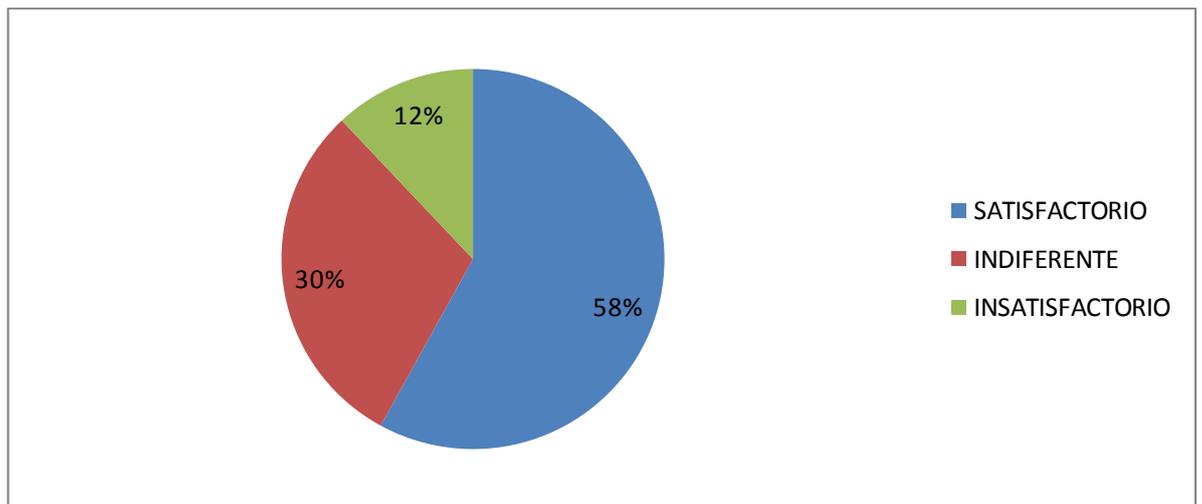
Fuente: Encuesta. TADESEC CIA. LTDA.

Análisis de la encuesta

De manera notoria, el 60% de la población siente que la comunicación interna del equipo de trabajo funciona correctamente, mientras que el 20% se siente insatisfecho con el tipo de comunicación interna y el otro 20% se siente indiferente ante este criterio.

PREGUNTA NO.17: ¿LE RESULTA FACIL COMUNICARSE CON SU JEFE/SUPERVISOR?

SATISFACTORIO	INDIFERENTE	INSATIAFACTORIO
29	15	6



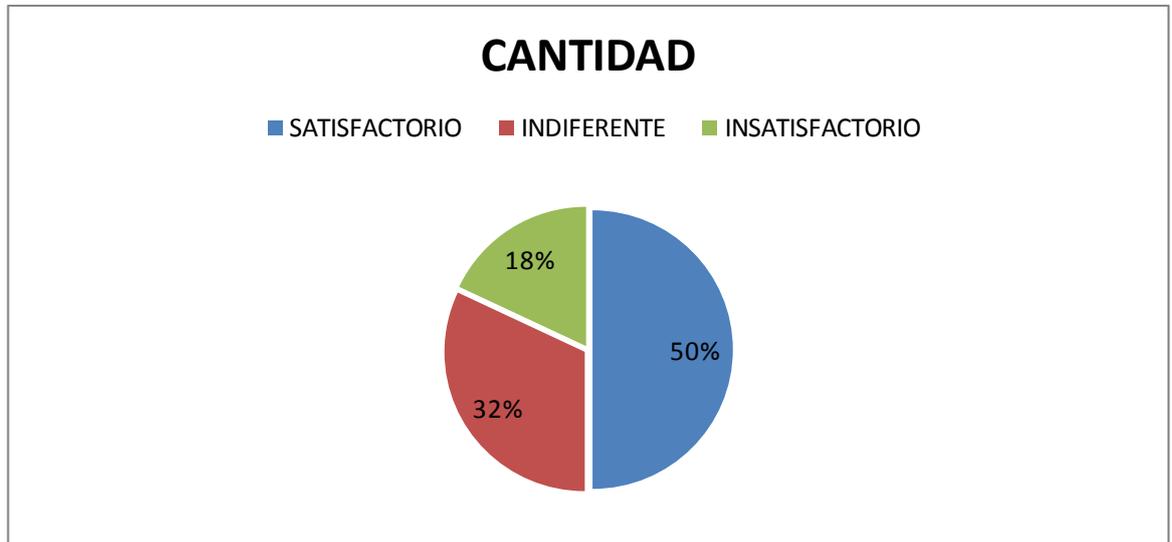
Fuente: Encuesta. TADESEC CIA. LTDA.

Análisis de la encuesta

El 58% de la población se define como satisfecho en cuanto al tipo de comunicación con su jefe/supervisor, el 30% de los colaboradores encuestados se muestra indiferente ante esta situación y tan solo el 12% se muestra insatisfecho ante la facilidad de comunicación con su jefe. Esta variable es un foco de atención ya que una parte muy importante de la gestión del liderazgo es la apertura para la comunicación libre.

PREGUNTA NO.18: ¿RECIBE LA INFORMACION NECESARIA PARA DESARROLLAR SUS FUNCIONES?

SATISFACTORIO	INDIFERENTE	INSATIAFACTORIO
25	16	9



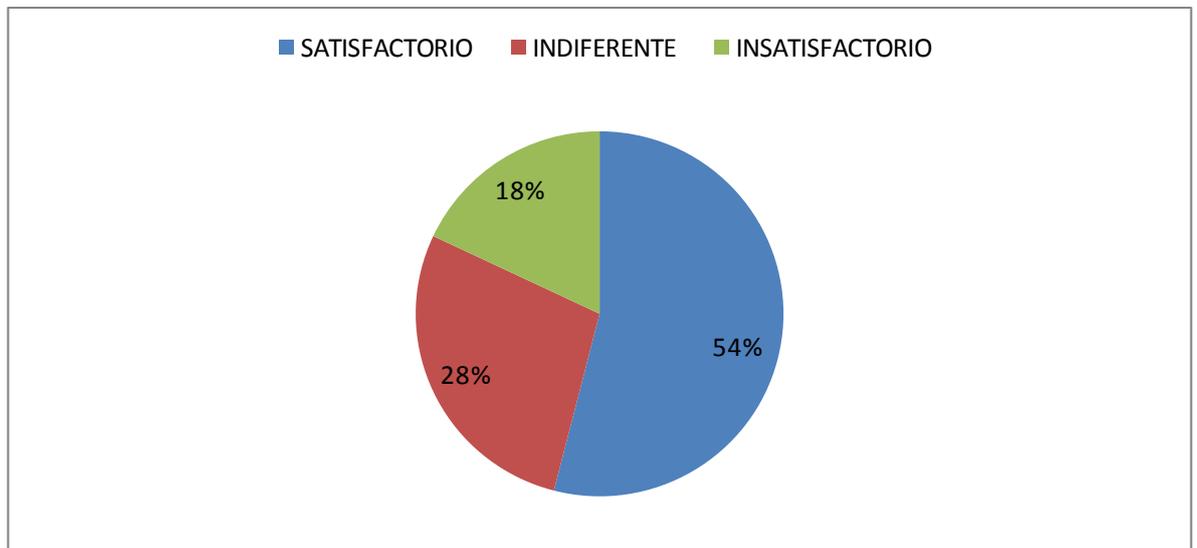
Fuente: Encuesta. TADESEC CIA. LTDA.

Análisis de la encuesta

Según los datos presentados, el 50% de la población total encuestada recibe la información necesaria para desarrollar las funciones inherentes a su cargo, el 32% se siente indiferente ante este criterio y el 18% de los colaboradores esta insatisfecho con la información recibida para desarrollar las funciones de su cargo.

PREGUNTA NO. 19: ¿SE SIENTE MOTIVADO PARA REALIZAR SUS FUNCIONES DE MANERA ÓPTIMA?

SATISFACTORIO	INDIFERENTE	INSATIAFACTORIO
27	14	9



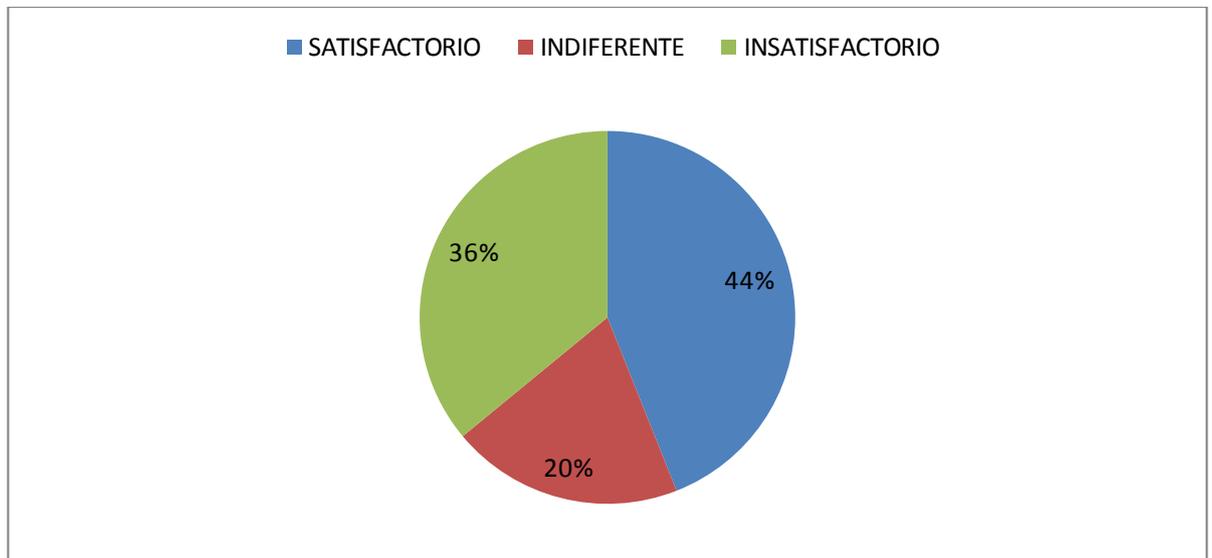
Fuente: Encuesta. TADESEC CIA. LTDA.

Análisis de la encuesta

El 54% de los colaboradores encuestados se siente motivado para realizar las funciones de manera óptima, el 28% es indiferente ante este criterio, y tan solo el 18% se muestra insatisfecho ante la motivación para realizar sus funciones.

PREGUNTA NO. 20: ¿SE RECONOCEN Y VALORAN LAS TAREAS QUE REALIZA EN LA EMPRESA?

SATISFACTORIO	INDIFERENTE	INSATIAFACTORIO
22	10	18



Fuente: Encuesta. TADESEC CIA. LTDA.

Análisis de la encuesta

El 44% de los colaboradores entrevistados se siente satisfecho ante el reconocimiento y valoración de las tareas realizadas en la empresa, el 36% de la población encuestada se siente insatisfecho en cuanto al reconocimiento por parte de la empresa, mientras que tan solo el 20% se muestra indiferente ante este criterio. Esta información resulta importante puesto que el salario emocional se considera parte de las funciones requeridas para ser un líder.

4.3. Entrevista aplicada al área administrativo

Tras la descripción de necesidades y de los instrumentos de la metodología de investigación para obtener los datos, pasaremos al análisis de la entrevista con preguntas y respuestas abierta como método primario. Para esto, es importante conocer a fondo la situación y el contexto de la organización. Los argumentos, el contexto y las percepciones citadas a continuación nos brindan un acercamiento a la situación real de la empresa objeto de estudio, y nos brindara una guía para las próximas fases de la investigación.

Liderazgo:

Acorde a la triangulación de las respuestas entre los tres jefes y supervisores entrevistados se puede identificar que los mismos tienen una vaga idea del liderazgo y su funcionalidad, ya que en su mayoría perciben esta función como netamente a la orientación hacia los resultados.

Entrevistado 1: el liderazgo es un grupo de habilidades al que se comparte con un grupo de personas para realizar trabajos hacia el logro, metas del trabajo

Entrevistado 2: el liderazgo es la mera función de un jefe, que lidera y orienta a los grupos de trabajo para presentar resultados.

Entrevistado 3: los líderes son aquellos presentes en cargos gerenciales, quienes organizan y toman decisiones importantes de la empresa para que todas las áreas se encuentren en sintonía

Retos en el rol del líder:

En la presente variable, los entrevistados difirieron entre sus respuestas.

Entrevistado 1: Asumir con responsabilidad las funciones de mi cargo, puesto que se me designo este puesto sin previo aviso ni inducción

Es decir, el entrevistado tuvo un ascenso al puesto de jefe / Líder sin una preparación previa por lo que muchas veces no sabe cómo manejar las situaciones presentes inherentes al cargo.

Entrevistado 2: lograr estructurar el departamento de operaciones y logística con la aprobación de todos los colaboradores.

El jefe en cuestión tuvo que formar el departamento completo de operaciones y logística en base a la opiniones y criterios de cada colaborador y jefe de la organización por lo que no se sabe con certeza si el departamento esta adecuadamente conformado o si funciona de la manera correcta.

Entrevistado 3: creo que mi principal reto siempre ha sido tomar las decisiones solas, ya que es imposible el trabajo en equipo dentro de esta organización, el personal de otros departamentos puede llegar a ser muy lento y retrasan mis tiempos de respuesta

El tipo de liderazgo presente en la entrevistada no. 3 no se considera un tipo de liderazgo, más puede llegar a ser un jefe autoritario que afecta directamente a la cadena de funciones de la organización. No siempre los tiempos de respuesta acelerados son los correctos, sino mantener un buen tiempo de respuesta en conjunto.

Características del líder y competencias

Según las entrevistas cada jefe tiene un estilo de liderazgo distinto que los caracteriza.

Entrevistado 1: responsabilidad en las funciones encomendadas, compartir información con el personal a cargo en mejoras de la institución y de actitudes como personas, Es importante el desarrollo de cada uno de manera integral; que sean libres de expresarse.

Se puede interpretar que este líder es del tipo transformacional, es decir, que busca no solo el óptimo rendimiento de su equipo de trabajo sino también el crecimiento a nivel personal.

Entrevistado 2: considero que lo más importante siempre es dejar que las personas hagan sus labores con su propio estilo y personalidad mientras presenten resultados. Me gusta que las personas se desarrollen, y solo acudan a mi cuando tienen dudas que ellos mismos no pueden satisfacer o arreglar con herramientas como la internet.

En este caso, se analiza que es un jefe con un liderazgo “Laissez-faire”. El jefe prefiere que cada uno tome sus propias decisiones, que cada uno maneje su tiempo, mientras presente resultados orientados a los objetivos

organizacionales y solo acude cuando se lo convoca por lo que cuenta con muy poco tiempo para la supervisión.

Entrevistado 3: los empleados tienen la obligación de reportarme continuamente sobre sus funciones. Ninguna decisión grande ni pequeña pueden tomar sin contar con mi aprobación o se me consulte antes y se acoja a las leyes y canales formales de la empresa.

Este jefe cuenta con un liderazgo del tipo burocrático- autócrata donde la toma de decisiones está centralizada, las obligaciones y divisiones del trabajo son inherentes al puesto, se apegan a los reglamentos y jamás se rompen la jerarquía, los tramos de funciones ni se pierde la formalidad en la comunicación.

Relación con los colaboradores

Acorde a la triangulación de resultados de las entrevistas, los tres entrevistados puntúan su relación con los colaboradores y los equipos de trabajo como buena. Es decir, tiene la oportunidad de mejorar pronto.

Estrategias de motivación y engagement

Los tres jefes coinciden que la mejor forma de comprometer y motivar a los empleados es a través de la escucha activa, la apertura al dialogo, la atención a las novedades presentes tanto personales como inherentes al cargo.

Manejo de conflictos

Según el análisis de los resultados, en la organización los conflictos se manejan de distintas formas.

Entrevistado 1: con la mayor tranquilidad del caso, teniendo diálogos abiertos con los afectados o causantes.

En este caso, el jefe operativo se muestra como una persona bastante calma, intentando conocer la situación y sus por menores sin perder el control de la situación y repararla de inmediato.

Entrevistado 2: en esta organización tenemos cero tolerancia a los conflictos, es preferible que los colaboradores por sí solos solucionen

sus problemas interpersonales sin que afecten a la calidad del servicio ni al clima de la organización “persona que venga con chismes será sancionado”

El director administrativo, por considerarse ocupado en sus obligaciones se siente mucho menos dispuesto a tolerar el ruido dentro de la organización o que este afecte al clima y se muestra tajante.

Entrevistado 3: *Considero que los problemas se los debe tratar con la cautela y atención del caso, conocer que sucede o porque se origina la situación para delegar un responsable mediador.*

En este caso, el gerente general de la empresa TADESEC CIA: LTDA: considera que los problemas son importantes y que para resolverlos se los debe delegar a un responsable que los escuche y logre mediar entre las partes para la pronta solución.

Fortalezas y Debilidades de los equipos de trabajo

En esta sección de la entrevista los jefes fueron mucho más rápidos en detectar las falencias de sus equipos de trabajos que las fortalezas, lo cual según la bibliografía estudiada es un tanto positivo puesto que significa una oportunidad de cambio y desarrollo organizacional.

Entrevistado 1

- **Fortaleza:** *cumplimiento de funciones del personal a su cargo*

- **Debilidad:** *inasistencia del personal por razones personales*

Entrevistado 2:

- **Fortaleza:** *Cumplimiento de objetivos mensuales y presentación de resultados a la alta gerencia*

- **Debilidad:** *Exceso de situaciones contingentes o emergentes*

Entrevistado 3:

- **Fortaleza:** *El total de los departamentos se maneja en un excelente clima laboral.*

- **Debilidad:** *Excesos de cargas laborales por falta de distribución de funciones.*

Importancia de la comunicación interna con su equipo de trabajo

A partir del análisis cualitativo, podemos conocer que, en efecto, los tres entrevistados conocen y valoran la importancia de la comunicación interna con sus equipos de trabajo. Se analiza lo siguiente:

Entrevistado 1: Si, porque con la comunicación se puede generar mejoras de las funciones, y tener un mejor desempeño de las funciones.

Entrevistado 2: Si porque de esta forma se puede dar a conocer las decisiones tomadas claramente, las acciones o pasos a tomar, el futuro próximo deseado inclusive la planificación estratégica de la organización.

Entrevistado 3: En efecto, la comunicación interna no debe ser solo formal, sino informal, conocer los pormenores de la organización y poder transmitirlos a las diferentes áreas que conforman la empresa. Comunicarse efectivamente implica que pueda gestionar los equipos y liderar los departamentos de manera adecuada.

Acorde a la bibliografía estudiada, la comunicación es una característica importante de los líderes al momento de gestionar los equipos de trabajo, puesto que de esta forma nos aseguramos que exista una comunicación fluida de 360 grados, donde exista el espacio para el intercambio de opiniones entre líderes y los individuos que conforman el equipo.

Adaptación de cambios

Los tres jefes en sus diferentes áreas concuerdan que para realizar la adaptación del personal hay que dejarlo proceder a su forma e ir supervisando paulatinamente para dar un reporte de desempeño y retroalimentar, corrigiendo falencias leves, explicando algunas técnicas nuevas y si es necesario hacer cambios de personal y reestructuración de los equipos.

Participación de los colaboradores sobre la toma de decisiones

Acorde a las entrevistas realizadas en los mandos medios y altos, se puede inferir que el estilo de liderazgo presente en la organización es “transaccional” altamente orientado hacia las tareas.

Entrevistado 1 y 2: si es relevante la participación de los colaboradores sobre cualquier temática que afecte al equipo, mientras se mantenga informado al jefe superior y el acepte las decisiones, caso contrario se realiza exactamente lo que él dice.

Entrevistado 3: me gusta que los colaboradores tengan su opinión propia sobre las situaciones sin embargo soy yo quien tiene la última palabra, y me gusta que se realicen las cosas de la mejor manera: presentándome resultados ya que estoy pagando por sus funciones y tiempo.

CAPÍTULO IV PROPUESTA

5.1 Antecedentes de la propuesta

El presente capítulo presenta una propuesta de plan de acción con el objeto de mejorar la satisfacción de los equipos de trabajo de la empresa TADESEC CIA. LTDA. Para esto es importante reconocer que la satisfacción laboral no es un constructo aislado, sino que comprende varias temáticas relevantes al individuo y a la gestión, por esto se espera que a partir y en base de la presente planificación estratégica presentada se tenga un impacto mayor en otros aspectos como es la productividad, desempeño y calidad del servicio de seguridad privada prestado.

La empresa TADESEC CIA. LTDA. En la actualidad cuenta con una oficina y varias sedes o puntos de seguridad ubicadas en la provincia del Guayas y Machala. Al ser una empresa del corte familiar, cuya sede principal administrativa se encuentra en Guayaquil se analiza una dicotomía entre los tramos de control ya que existen jefes- líderes que no ejercen ningún tipo de gestión de liderazgo y otros que asemejan la gestión del liderazgo como control y supervisión excesiva. Además, existe una falta de organización en el organigrama organizacional, lo que provoca el choque o disrupción entre los estilos de liderazgo y no permite que el área operativa se alinee a la cultura de la empresa, pues esta dicotomía genera de varias formas una condición de imparcialidad e insatisfacción dentro del personal que conforma los grupos de trabajo de la empresa.

El objetivo de esta propuesta de plan de acción es que desde este punto de partida se generen mejoras no solo en la satisfacción con su altísima relación con el desempeño y el compromiso organización, sino también en la calidad del servicio TADESEC CIA. LTDA. Mediante la efectiva gestión del liderazgo.

Área administrativa

- **Desorden en el organigrama:** Todos los departamentos reportan a un solo administrador quien se encarga de comunicar linealmente y en base a su percepción al gerente general los requerimientos y avances de la organización. Se recomienda una reestructuración del organigrama preservando los tramos de control jerárquicos, pero evitando la sobrecarga laboral.
- **Desconocimiento sobre el liderazgo adecuado para el tipo de organización en cuestión:** Al ser una organización que brinda servicios se recomienda que el liderazgo presente en los medios y altos mandos sea Transformacional – democrático con el objetivo de continuar con la comunicación efectiva y el desarrollo del personal.

Área operativa

- **Imparcialidad o Insatisfacción laboral:** Los agentes de seguridad del área operativa no conocen claramente sus funciones, no se sienten del todo parte del equipo ni con la libertad de opinar en pro de la mejora del equipo u organización.
- **Falta de conocimiento técnico por parte del Jefe Operativo**
- **Malas condiciones de trabajo:** los agentes de seguridad presentan cuadros de ansiedad, estrés, depresión, etc., no cuentan con salario emocional lo que se traduce en la clara desmotivación del personal, lo cual a largo plazo puede generar síndrome de Burnout.

5.2. Justificación de la propuesta

A través de la encuesta aplicada en el área administrativa y operativa se pudo identificar varios problemas generados por el deficiente liderazgo o estilo “no adecuado de liderazgo para la organización. Sin embargo, se debe

establecer un nivel de prioridades para enfocarse en el plan de acción basado en el modelo esperado de liderazgo; el transformacional.

El reajuste e implementación de nuevas técnicas siempre viene acompañado de resistencia y requiere de la apertura y disponibilidad de todos los colaboradores para que esta mejora sea efectiva y eficaz, pues la relación de organización y empleado conforman un sistema integrado y cualquier cambio que se de en alguno de los involucrados afectara al otro. Es decir, el incremento de la motivación en los colaboradores tendrá un efecto positivo en la organización como es: la proactividad, incremento en la calidad del servicio, bajas tasas de rotación del personal, esto a su vez genera una idea de confianza para el cliente externo.

Gestionar el conocimiento del jefe operativo es una prioridad y un punto importante ya que el conocer ampliamente sobre las funciones, jornadas, técnicas, políticas y demás inherentes al cargo combinado con un estilo de liderazgo equilibrado entre el carismático y democrático como es el transformacional aportara gran valor al departamento.

El desarrollo de una propuesta integral desde el área de Talento Humano generará el sentimiento de valoración de los colaboradores por parte de la organización.

5.3. Objetivos de la propuesta

5.3.1. General de la propuesta

Crear un plan de estrategias sostenible para el área administrativa y operativa para el fortalecimiento del liderazgo y mejorar el nivel de satisfacción de los colaboradores que confirman TADESEC CIA. LTDA.

5.3.2 Objetivos específicos de la propuesta

- Crear un plan de capacitación para jefes y supervisores sobre liderazgo transformacional.

- Capacitar al jefe operativo sobre información técnica inherente al cargo.
- Actualizar el organigrama organizacional general y del área operativo
- Fortalecer el conocimiento de las funciones y las condiciones laborales del área operativa.
-

5.4 Fundamentación de la propuesta

5.4.1 Plan de capacitación para jefes y Supervisores

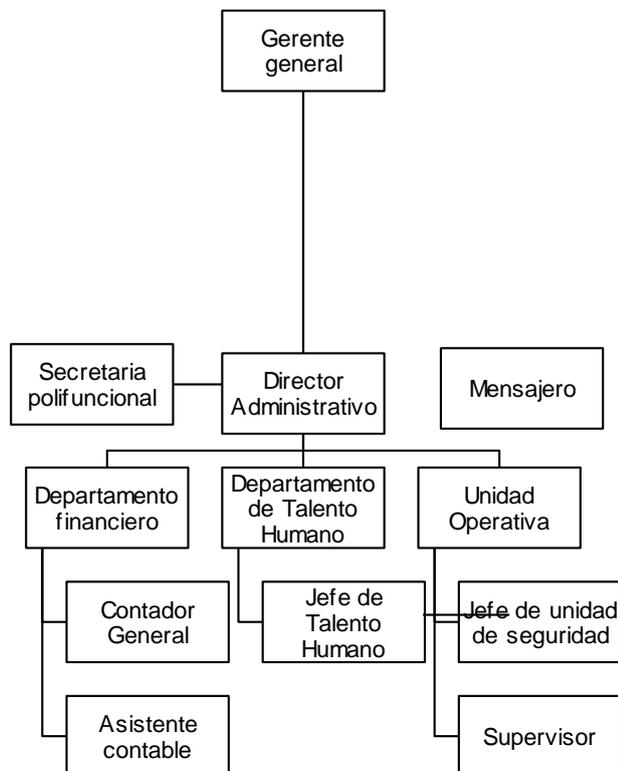
Ámbito:	Gerencia general y Jefaturas
Tiempo de ejecución:	7 semanas
Responsable:	Capacitador Externo
Área de incidencia:	Administrativa
Beneficiarios:	Colaboradores en general
Presupuesto:	\$1595 USD
Objetivo General:	Capacitar a los responsables del área de operaciones y logística sobre liderazgo transformacional para la eficiencia en la gestión de los equipos de trabajo.
Objetivos Específicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer el estilo de liderazgo, sus componentes y principales desafíos • Generar comunicación efectiva de 360 y procedimiento para un feedback con impacto positivo a los equipos de trabajo. • Analizar las necesidades en contexto para entender las diferencias que conforman de perspectiva y tornarlas en oportunidades de cambio.

Ámbito:	Jefe de Operaciones y Supervisores de grupo
Tiempo de ejecución:	4 semanas
Responsable:	Capacitador Externo
Área de incidencia:	Operativa
Beneficiarios:	Agentes de seguridad (147)
Presupuesto:	\$1300
Objetivo General	Capacitar a los responsables del área de operaciones y logística sobre liderazgo transformacional para la eficiencia en la gestión de los equipos de trabajo.
Objetivos Específicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Promover el cambio de conducta del Agente de seguridad privada para la mejora del servicio y la imagen que proyecta de la organización. • Mejorar la calidad de servicio que ofertan la compañía de seguridad TADESEC en beneficio de la Seguridad personal de bienes. • Generar mayor compromiso y pertenencia organizacional a los colaboradores que conforman el Área Operativa a través del salario emocional, y gestión de los equipos de trabajo.

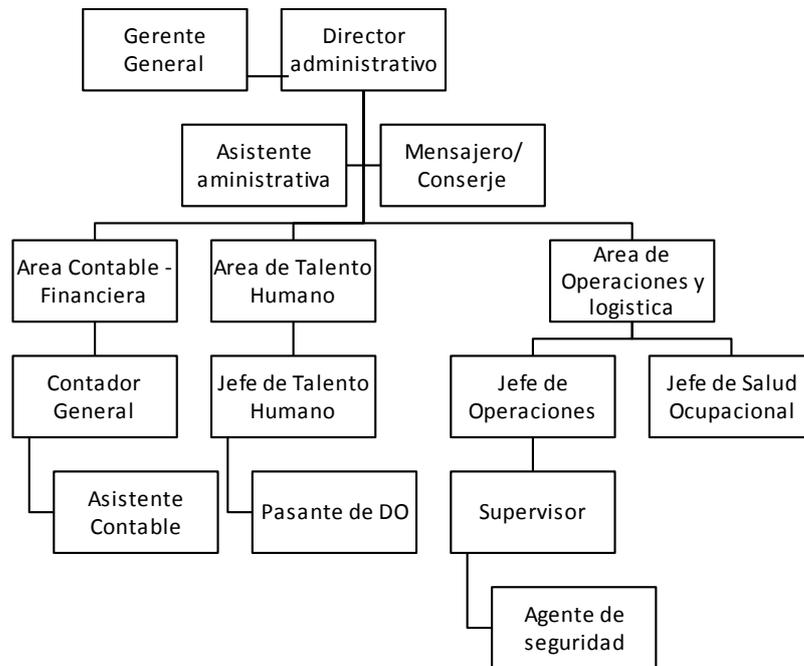
AREA	TEMATICA	CARGA HORARIA
Gerencia General	- Liderazgo Transformacional	7 semanas 8 sesiones de 6 horas
Jefe Operativo	- Procedimientos y protocolos de seguridad - Seguridad Ciudadana y la seguridad privada - Liderazgo Transformacional	1 mes 6 sesiones de 5 horas
Supervisores de grupo	- Liderazgo Transformacional	1 mes 6 sesiones de 5 horas

5.4.2 Propuesta de organigrama general y del Departamento Operativo

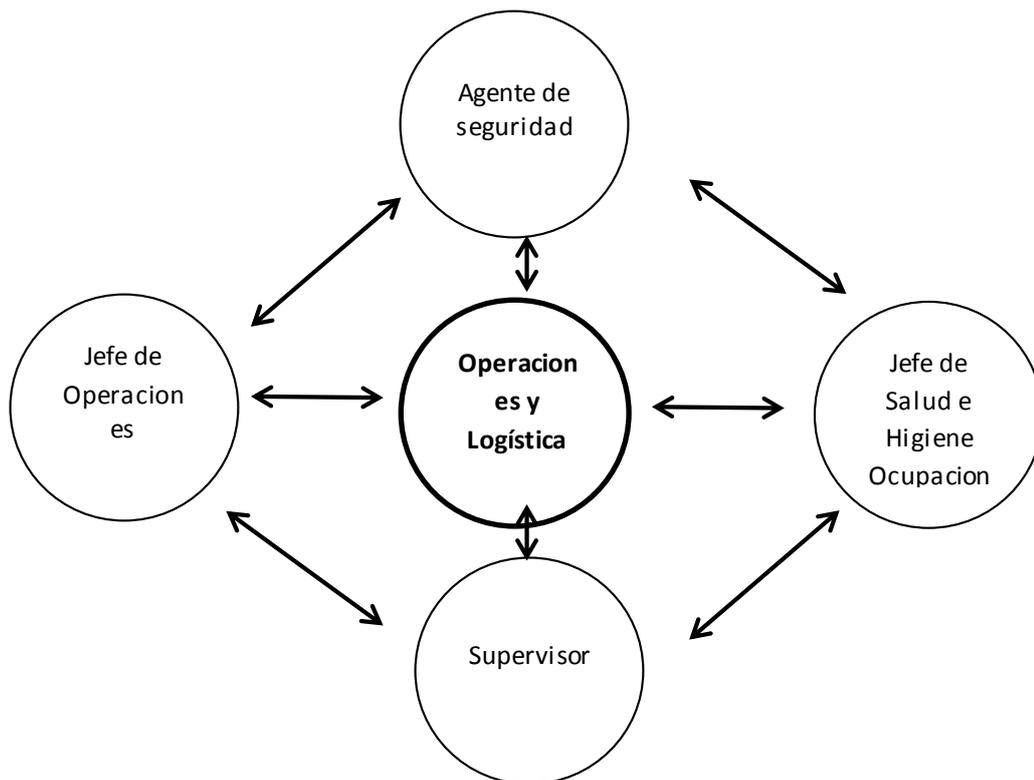
Situación actual



Organigrama General sugerido



Organigrama Área de Operaciones y Logística



5.4.3 Plan estratégico para la mejora de la satisfacción laboral

Esta propuesta se enmarca en cuatro fases, las cuales en su mayoría han sido aplicadas durante la realización del presente trabajo de investigación.



La primera fase inicio con el estudio de la contextualización del proyecto, donde se demuestra que en el país no existe mayor atención a la satisfacción laboral desde la perspectiva psicológica, puesto que la cultura de las empresas con el del corte familiar mantiene el enfoque productivo cuyo eje está centralizado en los resultados. A través del entendimiento de la situación se establece la necesidad de un estudio mixto, seleccionando las herramientas de entrevista y encuesta.

La fase dos, se da en base a la aplicación de la entrevista a jefes y supervisores, seguido por la encuesta a la muestra del área operativa, dando como resultado cuadros estadísticos reales y diagnostico que son útiles para el desarrollo del diseño del plan de acción.

Para la realización del diseño del plan de acción (fase 3) se dará prioridad a los puntos críticos presentados en las encuestas, distribuirá responsabilidades y plazos cortos para que todo el área trabaje en conjunto y se dé la oportunidad equitativa de que todos los colaboradores del área no solo el jefe, participen activamente gestionando el cambio, de esta forma el empleado se sentirá más comprometido con la planificación y motivado a seguir participando del cambio ya que se sentirán valorados y escuchados por los jefes y supervisores.

Los resultados de la encuesta aplicada a los agentes de seguridad muestran cuatro principales falencias. En primer lugar, las condiciones laborales no son las óptimas, seguido por la deficiente adaptación al equipo de trabajo, falta de

reconocimiento y valoración, y por último la comunicación unilateral sin retroalimentación. Por lo cual se proponen el siguiente plan de acción:

<p>Condiciones laborales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Jornadas laborales flexibles en las cuales se les otorgue a los agentes de seguridad la posibilidad para el intercambio de turnos entre sus pares sin exceder la cantidad de jornadas nocturnas laboradas. También se propone que los agentes de seguridad cuenten con 2 días libres para el descanso y recreación. • Evaluar periódicamente el estado físico y mental de los colaboradores. • El jefe operativo deberá establecer funciones equitativas entre los colaboradores del área.
<p>Deficiente adaptación al equipo de trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar y organizar equipos de trabajo en base a valores compartidos. Además, intercalar colaboradores entre los grupos rotativamente. • Aplicar dinámicas antes del inicio de la jornada, crear rituales de grupo. • Coordinar una tarde de integración mensual a través del incentivo de trabajo en equipo estas pueden ser gestionadas por el área de Talento humano.
<p>Comunicación unilateral</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A través de la gestión del liderazgo se generará un dialogo abierto del tipo 360, entre colaboradores y gerencia. • Capacitar internamente a los supervisores del área sobre como retroalimentar de manera adecuada.
<p>Reconocimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crear planes de salario emocional por parte de la gerencia en base a la retroalimentación y reconocimiento a través de las carteleras y demás medios de comunicación interna de la empresa. • Tomar en cuenta las opiniones de los colaboradores e incentivar la participación dentro del equipo de trabajo.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

El presente estudio fue integral y estuvo orientado a evaluar el impacto del liderazgo en la satisfacción laboral de los equipos de trabajo de la empresa TADESEC CIA. LTDA. De la ciudad de Guayaquil. Para que esto sea posible, se realizó una extensa revisión teórica, donde fue posible observar la existencia de tipología o estilos de liderazgo acorde a las características y accionar distintivo de cada responsable de área que la satisfacción laboral es un constructo multidimensional, pero por sobre todo depende del estado psicológico del colaborador; sus actitudes y emociones ante una realidad que es el mero resultado de las percepciones de los mismo acerca de los factores del entorno como: condicionales laborales, estilo de supervisión y jornadas justas.

Una vez culminada la revisión se procedió a seleccionar una metodología adecuada para la evaluación, estableciendo como optima la mixta, donde se aplicó una encuesta de satisfacción al personal en base a la percepción que tenían del liderazgo de su jefe a cargo y una entrevista del tipo introspectiva a cada jefe. Los resultados arrojaron varias deficiencias en cuanto al tipo de liderazgo aplicado en el área operativa, lo cual incluía la falta de retroalimentación e inserción a los equipos de trabajo, desconocimiento de las funciones por parte del jefe operativo, malas condiciones laborales las cuales repercutían en el estado emocional de los colaboradores.

Medir la satisfacción del personal a nivel grupal debe considerarse un sistema de diagnóstico relevante, ya que permite conocer las oportunidades de mejora y las fortalezas de la empresa. Es importante destacar que el personal al ser una pieza clave en el servicio debe mantenerse motivado, ya que la satisfacción laboral se encuentra relacionada estrechamente con la productividad, y los bajos niveles pueden representar ausentismo, rotación, deterioro físico y mental, síndrome de burnout, entro otros.

A partir de esto, se planea una propuesta con un plan de acción orientado a la mejora de la satisfacción laboral, priorizando los cuatro puntos críticos presentados en el análisis. Donde se propone un ajuste del organigrama y un plan de capacitación especializado para cada nivel de mando conforme a las exigencias de su puesto para potencializar el desarrollo profesional del personal, con la idea de que existan capacitaciones internas a mediano plazo y de esta forma generar efectos positivos sobre la percepción de la organización y mayor compromiso.

6.2. RECOMENDACIONES

Se recomienda dar un seguimiento continuo al liderazgo y evaluar periódicamente la satisfacción laboral de los colaboradores del área operativa con el objetivo de realizar ajustes en la gestión del jefe como líder.

Es importante que los gerentes reconozcan a los colaboradores no solo como una fuerza productiva, sino también como una unidad integrada por emociones y percepciones que se ven afectadas por el entorno laboral. Por ende el liderazgo debe estar enfocado en el desarrollo del personal, el entendimiento y la participación grupal activa.

Dado que la presente investigación se centró en evidenciar cual es el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores del área operativa y su relación con el liderazgo se recomienda darle continuación al estudio, tomando en cuenta los puntos críticos adicionales de mediana prioridad de este proyecto presentes en las encuestas con el objetivo de generar mayor satisfacción con respecto al puesto de trabajo.

BIBLIOGRAFIA

- Abrajan Castro, & Contreras Padilla, & Montoya Ramírez. (2009). "Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. Enseñanza e Investigación en Psicología." Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=292/29214108>
- Alles, M (2005) Evaluación por competencias 360º. Ediciones Granica C.A. Buenos Aires. P. 58
- Álvarez, L. López, A., et al. (2019) Satisfacción laboral en una organización Human Care de la Bahía de Guayaquil. P.1-10 Recuperado de: <http://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/322/216>
- Amorós, E. (2007) COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL recuperado de: <https://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/76.htm>
- Anaya, D & Suárez J. (2007), "Satisfacción laboral de los profesores de educación infantil, primaria y secundaria. Un estudio de ámbito nacional", en Revista de Educación. Septiembre/Diciembre No. 344, pp. 217-243, en http://www.revistaeducacion.mec.es/re344_09html. Consultado el 28 de abril de 2008.
- Arévalo, Y., Blandón, L., Góngora, P. y Ruíz, Y. (2015). Satisfacción laboral en los docentes de los colegios Adventistas Emmanuel e Icolven (Tesis de Especialización). Corporación Universitaria Adventista. Medellín, Colombia.
- Betancourt , L. E, C. (2019) Como crear una Cultura de Coaching Leader que impulse al Desarrollo Organizacional, Recuperado de p. 21 <https://www.adghe.com/images/revistas/RHECU2019.pdf>
- Bravo, M., Peiró, J.M. y Rodríguez, I. (2002). Satisfacción laboral, en Peiró, J.M. y Prieto, F. (eds): Tratado de Psicología del Trabajo. Vol. I: La actividad laboral en su contexto. Madrid: pp. 343-394.

- Castaño, R. (2013). Un Nuevo Modelo de Liderazgo por Valores (Tesis Doctoral). Recuperado el 30 de abril de 2015, desde: <http://dspace.uah.es/dspace/handle/10017/20002>
- CONOCER (2015) Construyendo el futuro Del Sistema nacional de competencias en México. Recuperado de: [https://conocer.gob.mx/contenido/transparencia/PDF/CONSTRUYEN DOELFUTURO.pdf](https://conocer.gob.mx/contenido/transparencia/PDF/CONSTRUYEN_DOELFUTURO.pdf)
- Fierro, I., & Villalva, M. (2017). El liderazgo democrático: una aproximación conceptual. *INNOVA Research Journal*, 2(4), 155-162. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n4.2017.210>
- Grijalva, A. (2017) Nuevas Tendencias del Liderazgo en el Ecuador. Revista de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE p.131. Recuperado de: https://carolinavelascom.weebly.com/uploads/3/0/0/7/30073101/compr_omiso_2_investigacion_20_28.pdf
- Grijalva, A. Palacios, C. Patiño C. & Tamayo, D. (2017) "Los factores asociados a la satisfacción laboral en Ecuador 2007 y 2015 utilizando la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo." P. 12-17. Recuperado de: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Revistas/Analitika/Anexos_pdf/Analit_13/1.pdf
- Hernández, Fernández & Baptista (2014) Metodología de la investigación(pp. 69-72) México: McGraw-Hill
- Hernández, Fernández & Baptista (2017) Metodología de la investigación(pp. 69-72) México: McGraw-Hill
- INEC (2017) Encuesta Nacional de empleo, Desempleo y Subempleo. P.20-53. Recuperado de: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2017/Marzo/032017_Presentacion_M.Laboral.pdf

- Izquierdo Vera, R., Novillo Díaz, L. A., & Mocha Román, J. V. (2017). El liderazgo en las microempresas familiares, desafíos y metas. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 89-94. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Jaramillo, R. (2012) Trabajo en equipo. México. Recuperado de: <http://dgrh.salud.gob.mx/Formatos/MANUAL-DE-TRABAJO-EN-EQUIPO-2012.pdf>
- Lopez Zafra E. (2001) Charismatic leadership at the organizations? Some thoughts on changing intra-organizational relationships, *International Journal of Social Psychology*, 16:1, 97-115, DOI: 10.1174/021347401317351224
- Mojaras, A. Bazán, A, Pacheco, K, et al (2019). Diseño de Investigación. Hidalgo. Recuperado de: <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/ICSA/article/view/4908/6895>
- Monje, C. (2011) Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa, Guía Práctica. Colombia: pp122-125 Recuperado de: <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Navarro, A (2017) DIAGNÓSTICO DE LIDERAZGO Y SU IMPACTO EN EL CAPITAL HUMANO”. CASO DE ANÁLISIS COMPARATIVO DE DOS EMPRESAS DEL SECTOR HOTELERO. Baja California. Recuperado de: <https://docplayer.es/56830544-Universidad-autonoma-de-baja-california-sur-tesis.html>
- Peñarreta, D. (2014). La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja. Ecuador. Recuperado de: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3872/1/T1389-Pe%C3%B1arreta-La%20influencia.pdf>

Porras, A. (2014) Diplomado de Análisis de Información Geoespacial. México: pp.100-101 Recuperado de: <https://centrogeo.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1012/163/1/19-Tipos%20de%20Muestreo%20-%20%20Diplomado%20en%20An%C3%A1lisis%20de%20Informaci%C3%B3n%20Geoespacial.pdf>

Ramírez, C. (2011) Ensayo: Que tienen los líderes de nivel 5 Recuperado de : <http://udes-christianramirez.blogspot.com/2011/05/que-tienen-los-lideres-de-nivel-5.html>

Roberto R. Rabouin (2007), “El sentido de liderazgo”, Pearson Educación, Buenos Aires, p.77.

Silverman, D. (1993). Interpreting Qualitative Data. Methods for Analyzing Talk, and Interaction. Londres: Sage Publications.

Valles, M. (1997). Técnicas cualitativas de investigación social. Madrid: Síntesis Sociológica

Valles, M. (2002). Entrevistas cualitativas. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas

ANEXOS



UNIVERSIDAD CATOLICA

DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

Encuesta dirigida a los empleados de la empresa TADESEC CIA. LTDA

Tema: Impacto del liderazgo en la satisfacción laboral de los equipos de trabajo de la empresa TADESEC CIA. LTDA en la ciudad de Guayaquil

Objetivo General: Determinar los niveles de satisfacción laboral en los equipos de trabajo de la empresa TADESEC. CIA. LTDA

Recomendaciones: Leer detenidamente y marcar con una (X) la valoración que usted cree conveniente.

	VALORACION
1	Satisfactorio
2	Indiferente
3	Insatisfactorio

Nº	PREGUNTAS	1	2	3
1	Mis funciones y responsabilidades están bien definidas y claras.			
2	En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades o competencias			
3	La organización reparte de manera adecuada las cargas laborales, horarios y jornadas			
4	Recibo activamente retroalimentación sobre mi desempeño			
5	La empresa se preocupa por mi bienestar (salud, familiar, social, económico)			
6	Jefe cargo demuestra dominio técnico o teórico sobre sus funciones desempeñadas			
7	Mi jefe soluciona los problemas de manera eficaz y rápida			
8	El jefe responsable de mi equipo de trabajo delega de manera equitativa y eficaz las funciones y responsabilidades			
9	Mi jefe toma decisiones tomando en cuenta la participación de los colaboradores			

10	Mi jefe me mantiene informado sobre los asuntos que respectan a mi trabajo, puesto y funciones de manera activa y clara.			
11	La relación con mis compañeros de trabajo es buena			
12	Siempre colaboramos conjuntamente para sacar adelante las tareas asignadas con eficiencia			
13	Me siento parte de un equipo de trabajo			
14	Me resulta fácil expresar mis opiniones e ideales en mi lugar de trabajo			
15	El ambiente de trabajo me produce emociones negativas como: estrés, ansiedad, preocupaciones excesivas, depresión, nerviosismo, etc.			
16	La comunicación interna dentro del equipo de trabajo funciona correctamente			
17	Me resulta fácil comunicarme con mi jefe/supervisor			
18	Recibo la información necesaria para desarrollar mis funciones			
19	Estoy motivado a realizar mis funciones de manera optima			
20	Se reconocen y valoran las tareas que realizo en la empresa			



**UNIVERSIDAD CATOLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**Entrevista dirigida a los altos y medios mandos de la empresa TADESEC CIA.
LTDA**

Objetivo: Determinar los niveles de satisfacción laboral en los equipos de trabajo de la empresa TADESEC. CIA. LTDA

PREGUNTA NO 1.- ¿Qué entiende por liderazgo?

PREGUNTA NO 2.- ¿Cuáles han sido tus principales retos en su rol como líder?

PREGUNTA NO 3.- ¿Cuáles son las características de un líder y cuáles son las competencias que lo destacan a usted como líder?

PREGUNTA NO 4.- Describa cómo es su relación con los colaboradores a su cargo

PREGUNTA NO 5.- ¿De qué forma o qué estrategia emplea usted para motivar y comprometer a su personal a cargo?

PREGUNTA NO 6.- ¿Cómo maneja usted los conflictos presentes dentro de los equipos de trabajo?

PREGUNTA NO 7.- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de los equipos de trabajo a su cargo?

PREGUNTA NO 8.- ¿Por qué es importante la comunicación interna con su equipo de trabajo?

PREGUNTA NO 9.- ¿Cuál es el proceso que usted realiza para la adaptación de cambios y ajustes continuos del personal?

PREGUNTA NO10.- ¿Considera usted relevante la participación de los colaboradores sobre la toma de decisiones que afectan al equipo de trabajo y cómo la pone en práctica?

Bases organizacionales

TADESEC CIA. LTDA.



2019-2020

1.2 Inicios e Historia

Tactical Security fue fundada en el 2009 como compañía de servicios complementarios de seguridad, y perteneciente a Tactical Group, Tactical Security nace para satisfacer las demandas de seguridad y protección de la población Ecuatoriana, con la ventaja de contar con asesorías y capacitación, para quienes nos solicitaban los servicios para completar sus sistemas de seguridad, cerrando así el círculo de protección.

Con más de 20 años de experiencia en el campo, nuestro equipo está conformado por expertos altamente capacitados y certificados internacionalmente. Aporte privilegiado que, garantiza el profesionalismo, la ética, cercanía, y constancia por parte de nuestro equipo con nuestros clientes.

Todo nuestro personal de Tactical Security (TADESEC) está certificado en manejo seguro de armas por la Nacional Rifle Assosiation of America y tiro táctico por la escuela Israeli Tactical School.

1.3 Misión

Cumplir cada compromiso con nuestros clientes prestando servicios de seguridad y protección, totalmente comprometidos en la calidad y servicio, con eficiencia y eficacia dentro de un ambiente de honradez, respeto y cordialidad.

1.4 Visión

Ser reconocidos a nivel nacional como solución eficaz y ser colaboradores de éxito y desarrollo de nuestros clientes; resolviendo sus problemáticas de seguridad en todas sus necesidades centrales y derivados.

1.5 Ventaja competitiva

Contamos con un asesor de seguridad profesional que estudiara su bien inmueble para ofrecerle la mejor alternativa de protección.

Objetivos

- Coordinar la ejecución de todas las acciones que correspondan a las diferentes actividades que realiza el personal de cada departamento, para el cumplimiento cabal y oportuno de la programación y planificación, encaminada a la consecución de los objetivos institucionales, respetando las políticas establecidas en la institución y demás leyes, reglamentos, ordenanzas y normativa vigente.
- Cumplir con responsabilidad la gestión efectuada por cada una de los departamentos de la empresa, canalizando las relaciones de todos los actuantes con las diferentes unidades y viceversa, con eficiencia y eficacia a fin de evitar la duplicación de esfuerzos.
- Desempeñar en forma permanente sus funciones de forma transparente, honesta, con esfuerzo, entrega y dedicación.

Marco legal

- Constitución de la República del Ecuador
- Código del trabajo act.2018
- Reglamento a la ley de vigilancia y seguridad privada
- Acuerdo Ministerial 3337 - Registro Oficial 56 de 12-ago.- 2013.
Última modificación: 26-nov.-2014

Estructura orgánica

Según (Fleitman, 2000), Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran.

La estructura orgánica de la organización está integrada por los siguientes niveles:

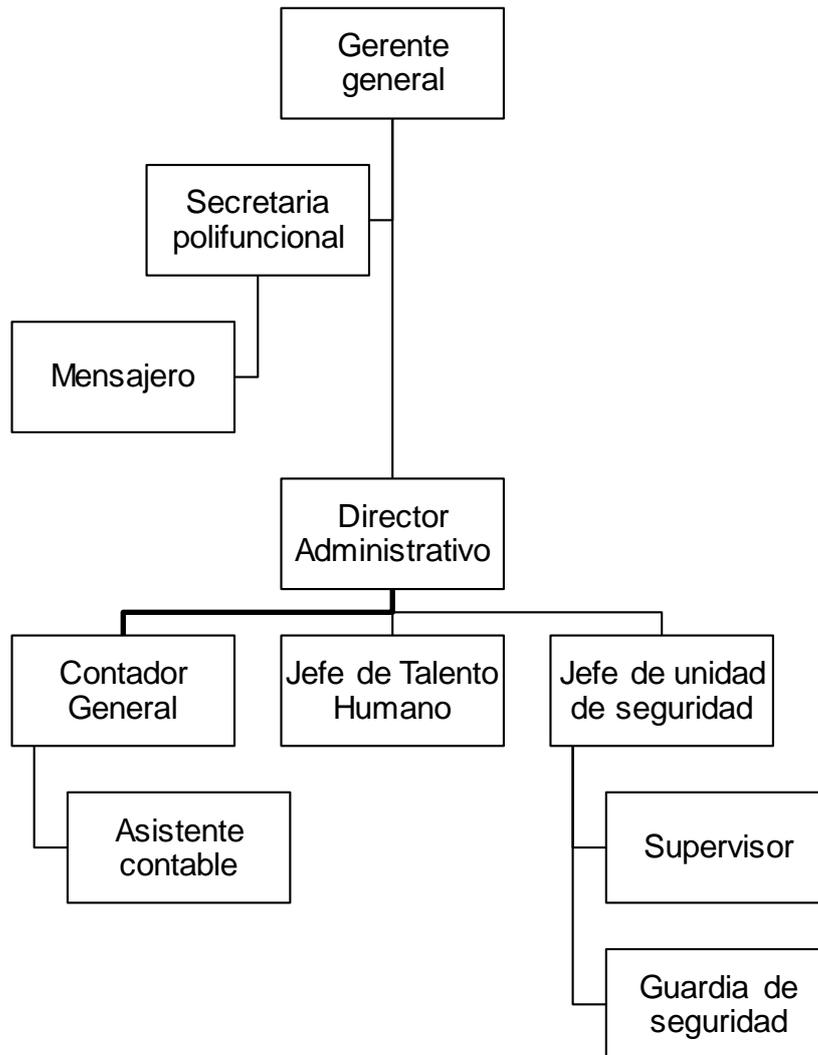
Niveles

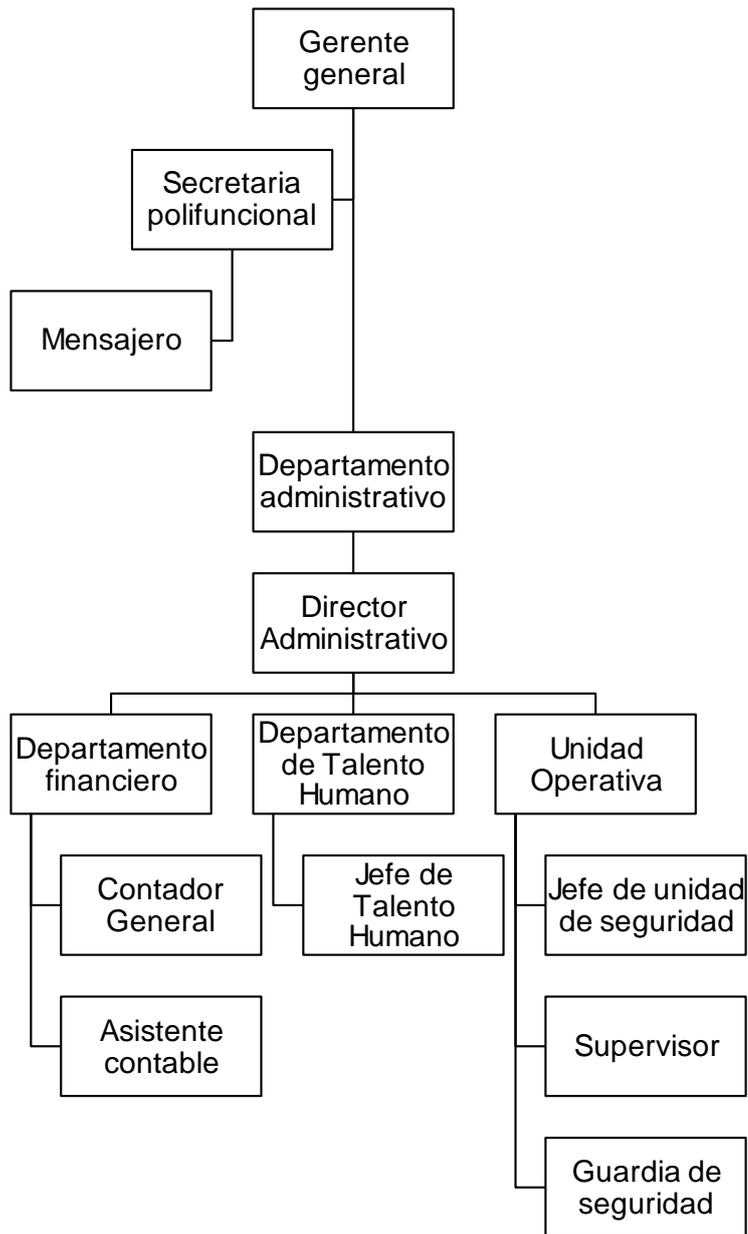
Nivel Superior o estratégico: En este nivel se encuentran el presidente, el directorio, el gerente general, etcétera.

Nivel Medio o táctico: En este nivel se encuentra el gerente de producción, administración de ventas, etcétera.

Nivel Inferior u operativo: Pertenecen a este nivel asistentes administrativos, obreros, guardias de seguridad, etcétera.

Organigrama General







**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Analy Nicole Tama Apolinario**, con C.C: # 0950132753 autor/a del trabajo de titulación: **Impacto del liderazgo en la satisfacción laboral de los equipos de trabajo de la empresa TADESECCIA. LTDA. En la ciudad de Guayaquil**, previo a la obtención del título de **Licenciada en psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 11 de septiembre de 2020

Nombre: **Analy Nicole Tama Apolinario**

C.C: **0950132753**



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN			
TEMA Y SUBTEMA:	Impacto del liderazgo en la satisfacción laboral de los equipos de trabajo de la empresa TADESEC CIA. LTDA. En la ciudad de Guayaquil		
AUTOR(ES)	Tama Apolinario Analy Nicole		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Mgs. Pricila Sanchez Ube		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciatura en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	11 de septiembre del 2020	No. DE PÁGINAS:	124
ÁREAS TEMÁTICAS:	Liderazgo, Gestión, Satisfacción laboral, Recursos Humanos		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Satisfacción laboral, trabajo en equipo, Comunicación, Liderazgo, Compromiso organizacional, Productividad, Motivación		
RESUMEN/ABSTRACT	<p>La presente investigación tiene como objetivo determinar la incidencia o impacto del liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados de la empresa TADESEC CIA. LTDA. La recopilación literaria nos permite evidenciar el carácter multidimensional que conforman las teorías y conceptos sobre las organizaciones, el liderazgo y la satisfacción laboral. Para identificar el estilo de liderazgo presente en los gerentes, jefes y supervisores del área administrativo y operativo se utiliza una entrevista y posteriormente una encuesta al área operativa de la organización con la finalidad de que evalúen su nivel de satisfacción. Los resultados encontrados evidencian que el estilo de liderazgo predominante presente tiene incidencia en la satisfacción de los grupos. Sin embargo, en el ámbito operativo, los colaboradores no están satisfechos con el tipo de liderazgo aplicado en la gestión de sus jefes. Es por ello que se presenta una serie de recomendaciones y una propuesta de plan de acciones para la organización con la finalidad de generar mejoras en los departamentos.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593989859115	E-mail: nikolletama@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.		
	Teléfono: +593-4-2209210 ext. 1413 - 1419		
	E-mail: sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			