

Maestría en

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

AUTORES: Karina Maribel Fonseca Paltán

María Belén Toca Mena

María Elizabeth Viñán Villegas

**Trabajo de investigación previo a la obtención del título de Magíster
en Gestión del Talento Humano**

DIRECTOR(ES): Marisol Carvajal Camperos,

Directora del Programa

Héctor Alejandro López Paredes, Coordinador del

Programa

**Diseño de un plan de formación para fortalecer el liderazgo de las jefaturas de la
empresa REMECO**

Quito – Ecuador 2023

CERTIFICACIÓN

Nosotros, Karina Maribel Fonseca Paltán, María Belén Toca Mena y María Elizabeth Viñán Villegas, declaramos que somos los autores exclusivos de la presente investigación, y que esta es original, auténtica y personal. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de nuestra sola y exclusiva responsabilidad.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



Karina Maribel Fonseca Paltán



María Belén Toca Mena



María Elizabeth Viñán Villegas

Nosotros Marisol Carvajal Camperos y Héctor Alejandro López Paredes, declaramos que, personalmente conocemos que los graduandos: Karina Maribel Fonseca Mena, María Belén Toca Mena y María Elizabeth Viñán Villegas, son los autores exclusivos de la presente investigación y que está es original, auténtica y personal de ellos.

Firma del Director del Programa

Marisol Carvajal Camperos

Firma del Coordinador del Programa

Héctor Alejandro López Paredes

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

Al palpar el resultado de este proyecto, nos queda solamente decir gracias a cada una de nuestras familias e involucrados que nos han apoyado en este camino de esfuerzo y aprendizaje para nuestra formación y crecimiento profesional.

Agradecemos también, a nuestros docentes por habernos guiado y brindado sus conocimientos para la preparación del Máster en Gestión de Talento Humano, pues el presente trabajo se logró culminar con su guía y enseñanza.

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I.	3
IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO	3
1.1 Presentación y Perfil de la Empresa.....	3
1.2 Misión, visión, valores	4
1.3 Actividades, marcas, productos y servicios	4
1.4 Ubicación de la sede, ubicación de las operaciones, propiedad y forma jurídica.....	5
1.4.1 <i>Tamaño de la organización e información sobre empleados y otros trabajadores</i>	6
1.5 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.5.1 <i>Descripción del problema</i>	10
1.5.2 <i>Fines y Objetivos</i>	11
1.5.3 <i>Hipótesis</i>	12
1.5.4 <i>JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO</i>	12
CAPÍTULO II.....	15
MARCO CONCEPTUAL	15
CAPITULO III.	23
METODOLOGÍA.....	23
3.1 Diseño metodológico	23
3.2 Fuentes de datos e información.....	23

CAPITULO IV.	33
DESARROLLO DE LA PROPUESTA	33
CAPITULO V.....	37
IMPACTO FINANCIERO	37
5.1 Presupuesto plan de formación de Liderazgo en las jefaturas de Remeco.....	38
5.3. Aplicación de métricas	51
CAPITULO VI.	56
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	56
6.1 CONCLUSIONES GENERALES.....	56
6.1.1 Conclusiones Específicas de la propuesta y su utilidad en un entorno específico	57
6.1.2 Análisis del cumplimiento de los objetivos de la investigación	57
6.2 CONTRIBUCIONES.....	58
6.2.1 Contribución a nivel personal	58
6.2.3 Contribución a la gestión empresarial	60
6.2.4 Limitaciones de la investigación.....	60
6.3 RECOMENDACIONES	61
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	62
Anexo A.....	67
<i>Documento de acceso a información.....</i>	67
Anexo B	68

INDICE DE FIGURAS**Figura 1** *Mapa de Cobertura 6***Figura 2** *Organigrama de la empresa*8**Figura 3** *Análisis DAFO*9**Figura 4** *Atributos de calidad y servicio*..... 10**Figura 5** *Causa y Efecto del Liderazgo* 18**Figura 6** *Resultados 2021 de la dimensión liderazgo*25**Figura 7** *Resultados 2022 de la dimensión liderazgo*26**Figura 8** *Comparación de resultados de la dimensión liderazgo 2021-2022*.....27**Figura 9** *Resultados del Test de Lewin*29

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Propuesta de plan de formación</i>	34
Tabla 2 <i>Remuneración mensual y beneficios</i>	38
Tabla 3 <i>Valor hora jefe de Talento Humano</i>	38
Tabla 4 <i>Costos del desarrollo del proyecto</i>	39
Tabla 5 <i>Socialización y Capacitación del plan de formación</i>	40
Tabla 6 <i>Reumen del presupuesto de inversión del proyecto</i>	42
Tabla 7 <i>Stakeholders internos del proyecto</i>	46
Tabla 8 <i>Valor del costo total del personal</i>	53
Tabla 9 <i>Metas planteadas por área</i>	54

RESUMEN

El presente proyecto presenta el análisis de la influencia del estilo de liderazgo de las jefaturas de la empresa Remeco, sobre la percepción de los colaboradores, tomando en cuenta el efecto de las prácticas de liderazgo sobre factores como la motivación y el desempeño laboral. Para ello, se toma en cuenta el recorrido teórico que abarcan los diferentes estilos de liderazgo, y la importancia de su desarrollo y fortalecimiento por medio de un plan de formación, el mismo que se presenta como propuesta del proyecto, frente a la baja percepción de liderazgo que tienen los colaboradores de cada una de sus jefaturas, lo que llega a generar desmotivación e impactar sobre el desempeño laboral.

Para ello, se tomó en cuenta el análisis de la información y datos correspondientes a fuentes primarias y secundarias, provenientes de las encuesta de clima laboral, test y entrevistas aplicadas al personal de Remeco, con el fin de identificar las principales características y comportamientos alineados a un liderazgo efectivo que deben ser reforzadas en las jefaturas, y así mejorar aspectos como coordinación, trabajo en equipo y comunicación.

Tras la investigación, se concluyó que las características de comportamiento de las jefaturas de Remeco se alinean al estilo de liderazgo autocrático y el mismo influye de forma negativa sobre la percepción de los colaboradores en aspectos como, baja retroalimentación, baja apertura a las sugerencias y coordinación de trabajo. Por este motivo, se concluye sobre la importancia de la formación en liderazgo, debido a su influencia en la motivación y desempeño laboral.

Palabras clave: Liderazgo, Desempeño Laboral, Motivación, Clima Laboral, Competencias

ABSTRACT

This project presents the analysis of the influence of the leadership style of Remeco's headship, on the perception of the collaborators, considering the effect of leadership practices on factors such as motivation and work performance. For this, has been taken into account the principal theory about the different styles of leadership, the competencies aligned to leadership and the importance of its development and strengthening through a training plan, the same one that is presented as a proposal of the present project, due to the low perception of leadership that the employees have, which generates demotivation and impacts on work performance.

In order to do this, we have made the analysis of the information and data from primary and secondary sources, coming from the work environment survey, test and interviews applied to the employees of Remeco. With this results, we have been able to identify the main characteristics and behaviors aligned to a leadership that must be reinforced in the headship, in order to improve aspects such as coordination, teamwork and communication.

After the investigation, it was concluded that the characteristics of the Remeco's headquarters are aligned with the autocratic leadership style. This style, has a negative influence on the collaborators in aspects such as low feedback, low openness to suggestions and work coordination. For this reason, it is concluded about the importance of leadership training, due to its influence on motivation and work performance.

Key Words: Leadership, Job Performance, Motivation, Working Environment, Skills

INTRODUCCIÓN

Al reflexionar sobre el talento humano, es importante considerar que dentro de una organización el recurso intangible más importante son los colaboradores y su contribución al cumplimiento de los objetivos y éxito organizacional. En este sentido, se pone en evidencia que es relevante considerar y entender los factores que influyen en su desempeño con el fin de desarrollar una estrategia efectiva de trabajo.

De esta forma, es importante que los colaboradores se desempeñen de una manera efectiva dentro de un entorno positivo y motivante. Dicha situación, promueve un punto en común entre colaborador y empleador, pues se vela por los intereses y motivación de los empleados y se logra la productividad para la organización (Cajas y Núñez, 2011). De lo contrario, la ineficiencia o carencia del liderazgo afecta la percepción de la gestión de las jefaturas y repercute en aspectos como los procesos, desarrollo de las funciones y clima laboral (Serrano y Portalanza, 2014).

Conforme a lo dicho, nos enfocaremos en el liderazgo como el principal factor que influye en el desempeño de los colaboradores. Para ello, considerando que, el liderazgo es la capacidad para influir en un grupo con el fin de dirigir hacia una meta en común (Alfonso et al., 1999), los líderes deben tener en claro cómo impacta su manera de comportarse en su equipo de trabajo y el aporte que le dan para la motivación y desempeño. De esta manera, dentro de una organización el líder debe enfocarse en una influencia positiva, sin embargo es importante entender que se requiere que de una combinación y desarrollo de actitudes, habilidades y comportamientos para poder aplicarlo de la mejor manera.

En la actualidad y en base a la información de la empresa Remeco, obtenida de las encuestas de clima laboral, se ha podido identificar la baja percepción que tienen los colaboradores frente a su jefe inmediato y la falta de comunicación, lo que genera disconformidad en los mismos.

En este sentido, en el presente trabajo abordaremos la teoría de las temáticas centrales sobre la influencia del liderazgo y su relación con el desempeño organizacional con el fin de identificar el estilo de liderazgo actual que manejan las jefaturas de la empresa Remeco y diseñar un plan de formación de liderazgo que permita aportar soluciones a la problemática planteada.

El trabajo se encuentra estructurado de la siguiente manera: En el primer capítulo, describimos el perfil de la organización, planteamos el problema, los objetivos y la importancia y justificación del tema propuesto.

En el capítulo dos, presentamos el marco conceptual que fundamenta la temática elegida.

En el capítulo tres, se encuentra la descripción de la metodología, en la que se plantea diseño metodológico, fuentes de datos e información.

En el capítulo cuatro, presentamos el desarrollo de la propuesta del presente proyecto

En el capítulo cinco, se encuentra descrito la información sobre el presupuesto y el impacto financiero referente a la implementación del proyecto.

Finalmente, en el capítulo seis, se encuentra descrito las conclusiones y recomendaciones tras la realización del presente proyecto, tomando en cuenta las contribuciones a nivel personal, académico y organizacional.

CAPITULO I

IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

1.1 Presentación y Perfil de la Empresa

Remeco es una empresa familiar que fue fundada el 20 de Diciembre de 1972. En sus inicios tuvo la figura de agente comisionista cuando las marcas especializadas en el sector ferretero e industrial eran casi nulas en el mercado. Sin embargo, su fundador, el señor Leopoldo Brauer Cornejo, tuvo una visión de expansión e importación de productos para la venta directa a los clientes. Es así que, en 1991 se implementa una estructura organizacional formal con un área comercial, administrativa y operativa.

En 2010, se inaugura su centro de distribución con más de 6600 metros cuadrados y un área de edificación de 1200 metros cuadrados.

En 2014, se inaugura la sala de capacitaciones, con el fin de dar apertura a los colaboradores para un espacio de formación en conocimientos y habilidades enfocadas al negocio.

En 2016, se da una ampliación de las instalaciones del centro de distribución, llegando alcanzar un espacio de 2500 metros cuadrados.

En 2022, Remeco se adhiere al Pacto Global de Naciones Unidas con el fin de lograr un compromiso con el desarrollo sostenible.

Actualmente, la empresa lleva 50 años en el mercado y ha logrado llegar a más de 1000 clientes con presencia en 140 poblaciones del Ecuador y expandir su portafolio de productos al importar líneas de motores y automatización desde países como Brasil, Italia, Francia y China. Adicionalmente, Remeco se ubica en el puesto número 6 en la categoría

Top of Mind de comercializadores de productos de ferretería y construcción, otorgado por la revista Mundo Constructor.

1.2 Misión, visión, valores

La razón de ser, la visión y los principios que promulga Remeco son los que indicamos a continuación:

Misión

La misión de la empresa Remeco es, proveer al mercado nacional productos de construcción y ferretería de calidad, respaldados por nuestro servicio y asesoría técnica con el fin de satisfacer al cliente y alcanzar los objetivos de la empresa.

Visión

La visión de la empresa Remeco es, ser reconocidos por nuestros clientes como el mejor proveedor de productos de construcción y ferretería

Valores

- Servicio al cliente: Atender oportuna y cordialmente las necesidades del cliente interno y externo para lograr su satisfacción y como consecuencia su fidelidad.
- Trabajo en equipo: Alinear el trabajo individual al del grupo para el logro de objetivos empresariales
- Innovación: Mantenerse un paso adelante a través de la proactividad, la creatividad y el mejoramiento continuo de nuestros procesos

1.3 Actividades, marcas, productos y servicios

Remeco se dedica a la importación y comercialización de productos de construcción y ferretería con líneas de motores y automatización. Dentro de sus principales líneas se puede

encontrar a marcas internacionalmente reconocidas como Weg, Famastil, Tigre, Gestar, Astore, Crownman, Fitt, Krino y Viqua.

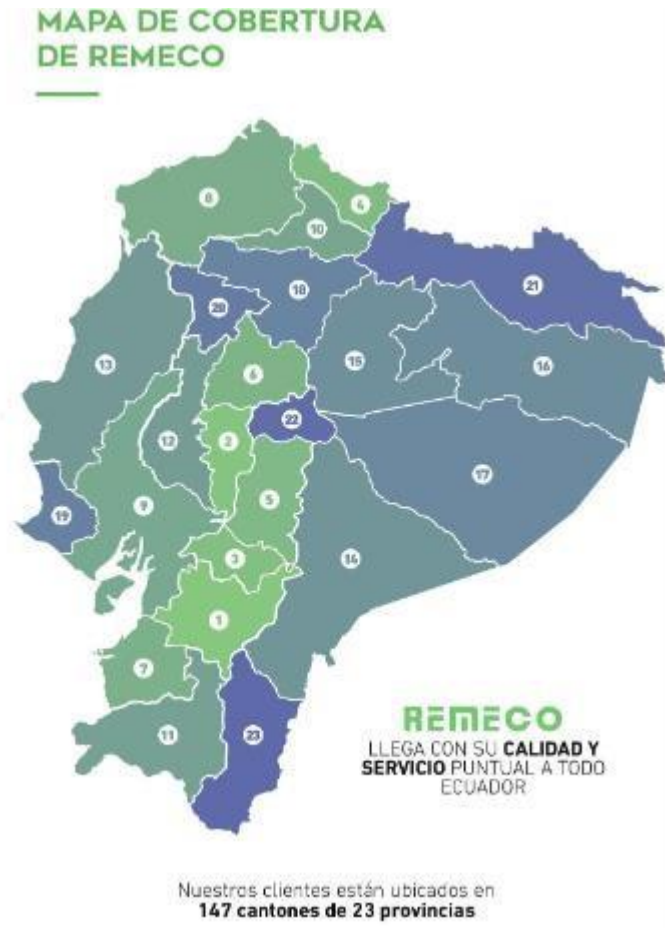
1.4 Ubicación de la sede, ubicación de las operaciones, propiedad y forma jurídica

REPRESENTACIONES METALMECÁNICAS C.A. mejor conocida bajo su nombre comercial Remeco, es una compañía anónima gerenciada por Leopoldo Bauer y sus hijos como principales accionistas. Actualmente, cuenta con 2 instalaciones de trabajo en Quito, Ecuador. Para la gestión administrativa, la oficina se encuentra ubicada en la calle Amazonas y Atahualpa, en el sector de la Carolina. Por otro lado, la ubicación de la bodega, en donde se realiza la gestión operativa de conteo de mercadería, embalaje de pedidos y despacho, se encuentra ubicada en la Moraspungo y Pululahua, en el sector de la Mitad del Mundo.

Con respecto a la gestión comercial, la cobertura de las operaciones llega a 23 provincias (Ver figura 1).

Figura 1

Mapa de Cobertura



Nota: La figura 1, muestra el mapa de cobertura comercial de la empresa Remeco. Fuente: Remeco (2022).

1.4.1 Tamaño de la organización e información sobre empleados y otros trabajadores

Remeco se encuentra catalogada como una empresa pequeña, ya que, trabajan 2 personas bajo servicios por facturación y dentro de su nómina actual se encuentran 48 personas bajo relación de dependencia, de las que se encuentran distribuidas de la siguiente manera:

Grupos de interés internos

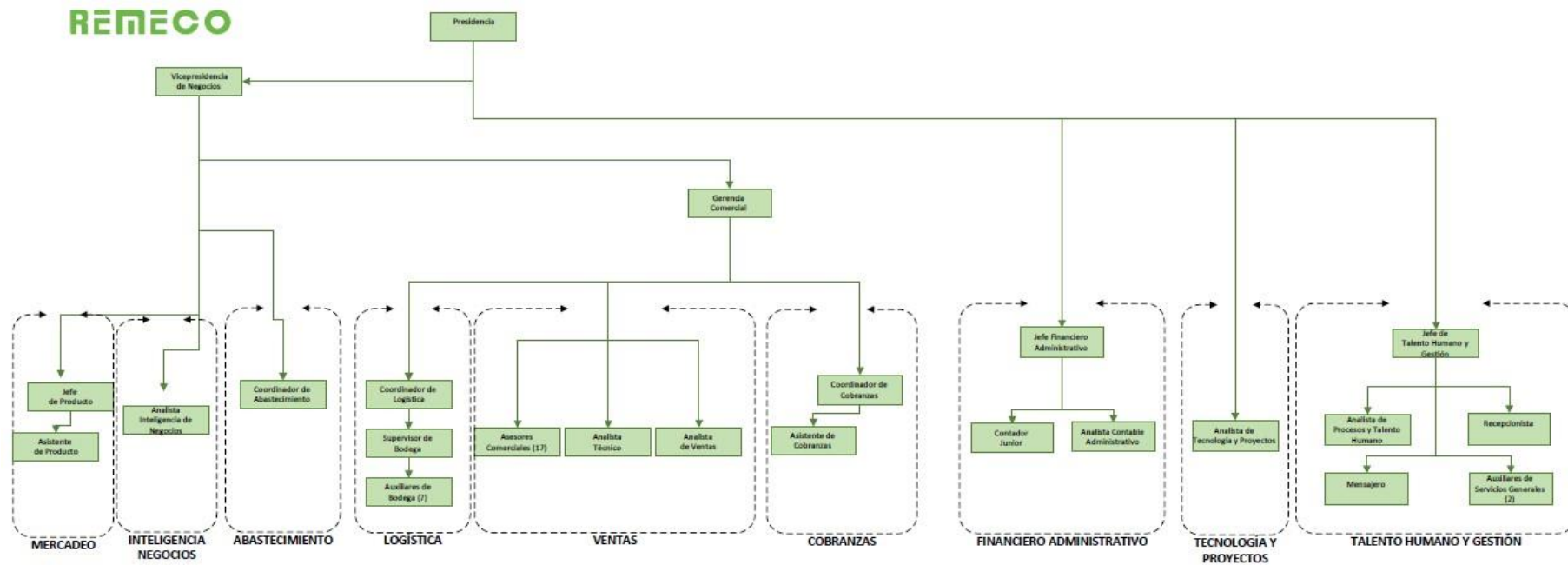
- 7 colaboradores en bodega
- 19 asesores comerciales a nivel nacional
- 2 colaboradores de limpieza
- 1 mensajero
- 17 colaboradores administrativos
- 2 accionistas
- 2 colaboradores por facturación de servicios

Grupos de interés externos

- Proveedores de las líneas de los productos de comercialización
- Proveedor de Transporte (Urbano)
- Proveedor de entregas y mensajería (Servientrega)
- Proveedores de Servicios de Aduana Terrestre y Marítima
- Proveedor de servicios legales
- Proveedores de Seguros
- Bancos

Figura 2

Organigrama de la empresa



Nota: La figura 2, muestra el organigrama de Remeco. Fuente: Remeco (2022).

1.4 Análisis del entorno General y específico (DAFO).

Figura 3

Análisis DAFO

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - ÁREA COMERCIAL: Tiempo y posicionamiento en el mercado, imagen corporativa y marca sólida, relaciones comerciales consolidadas, clientes fieles Agilidad en la atención (4,70/5 acorde a la calificación de atributos de los clientes) - MERCADEO: Variedad y calidad en productos (4,83/5 acorde a la calificación de atributos de los clientes) Disponibilidad de stock (4,34/5 acorde a la calificación de atributos de los clientes) - FINANCIERO: Buena liquidez - TTHH: Equipo profesional, Pago a tiempo los sueldos y beneficios sociales, La empresa respeta el tiempo de los empleados (equilibrio vida personal y laboral) - TECNOLOGIA: VPN que permite incorporar de manera inmediata el teletrabajo en el que caso de que se requiera por una emergencia - CRM permite realizar consultas en línea - PROCESOS: Documentos y procesos estandarizados <p>ATRIBUTOS DE CALIDAD Y SERVICIO</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - COMERCIAL: Generar mayor presencia en otras provincias del país, generar nuevas alianzas empresariales. - MERCADEO: Crecimiento a través de implementación de nuevas líneas de productos - TTHH: Proponer actividades que fomenten el clima laboral (ej: reconocimiento día de las madres, padres...otros), Revisión y dotación de equipos ergonómicos para el personal administrativo (base para computadoras), Tener la apertura de analizar buenas prácticas empleadoras o de manejo de personal de otras empresas con el fin de adaptarlas al modelo de trabajo - TECNOLOGIA: Adaptarse rápidamente a cambios tecnológicos
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - COMERCIAL: Mejorar el tiempo de entrega de pedidos en provincias lejanas - MERCADEO: Generar mayor contenido en redes, mejorar la presencia en RRSS - TTHH: Fortalecer los equipos de trabajo, mayor reconocimiento a empleados, falta de comunicación entre las áreas, ya que no todos conocen las necesidades del resto de áreas, La empresa no es competitiva de forma salarial Beneficios empleados - TECNOLOGIA: Actualizar equipos tecnológicos 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - GENERAL: Políticas de estado que afecten al desarrollo de la empresa, cambio en leyes de nuestro país, manifestaciones, inestabilidad económica, incertidumbre, especulación de precios, ola de delincuencia, extorsión, - COMERCIAL: Competencia nueva o existente, falta de navieras y que las ventas se concentren en dos marcas como es Tigre y WEG - MERCADEO: Competencia con mayor oferta de cartera de productos y competencia de precios en el mercado, Nuevas líneas de productos - FINANCIERO: Aumento de impuestos, Aranceles de importación, Incremento en las partidas arancelarias - TTHH: La rotación de personal

Nota: La figura 3, muestra el análisis DAFO de Remeco. Fuente: Remeco (2022)

Figura 4

Atributos de Calidad y Servicio



Nota: La figura 4, muestra los atributos de calidad y servicio de Remeco. Fuente: Remeco (2022)

1.5 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.5.1 Descripción del problema

En la actualidad Remeco presenta una problemática relacionada a la falta de liderazgo en las jefaturas de las diversas áreas de la empresa. Dentro de esta situación, se considera que una de las consecuencias más relevantes es la desmotivación laboral, que llega a impactar en la rotación de personal, ya que, acorde a la información de los indicadores de Talento Humano, de las 15 salidas de personal correspondientes al año 2022, 8 de ellas, tras realizar

la entrevista de salida, reflejaron que su principal motivo de salida se encontraba ante la falta de preocupación, seguimiento y retroalimentación por parte de sus jefes inmediatos. Esto, se traduce en gastos de desvinculación y selección de nuevo personal para cubrir la vacante, y además representa la inversión de tiempo del proceso de inducción y capacitación de funciones. Por otro lado, se ha evidenciado en los resultados de la encuesta de clima laboral que los colaboradores perciben una falta de liderazgo en sus jefaturas directas, lo que genera afectación en la percepción del clima de trabajo dentro de cada área.

Como consecuencia de esta situación y en el caso de que continúe, puede llegar a afectar el presupuesto destinado de talento humano, debido a que se tendría que destinar fondos para exámenes pre y post ocupacionales, liquidaciones de personal, entre otros gastos. Así también, se debe considerar que la afectación a la motivación del personal puede generar un impacto en su productividad, falta de innovación y llegar a afectar el trabajo en equipo.

Por este motivo y en base lo descrito, se pretende que el proyecto sea de diseño, ya que, se busca crear un plan de formación en liderazgo para las jefaturas de la empresa Remeco.

1.5.2 Fines y Objetivos

Los objetivos generales y específicos que pretendemos alcanzar son los detallados a continuación:

Objetivo General

Diseñar un plan de formación de liderazgo para las jefaturas de la empresa Remeco, con el fin de mejorar las prácticas de liderazgo y fortalecer la motivación de los colaboradores de cada área.

Objetivos Específicos

- Analizar y describir las características de liderazgo que poseen actualmente las jefaturas de la empresa Remeco para poder identificar el tipo de liderazgo.
- Analizar como el tipo de liderazgo actual que existe en las jefaturas de la empresa Remeco influye en los subordinados con el fin de conocer su impacto en la motivación y desempeño laboral.
- Identificar las principales necesidades de formación enfocadas en liderazgo de jefaturas para crear un ambiente laboral propicio e idóneo para los colaboradores.
- Diseñar un plan de formación de liderazgo en las jefaturas para fortalecer y desarrollar aptitudes y actitudes enfocadas a mejorar las habilidades de cada líder en equipos de trabajo.

1.5.3 Hipótesis

La implementación de un plan de formación y fortalecimiento del liderazgo para las jefaturas de la empresa Remeco, logrará mejorar la valoración de clima organizacional de los colaboradores frente a la dimensión enfocada en liderazgo

1.5.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

Dentro de una organización el liderazgo es un factor clave para la dinámica de trabajo, ya que, el comportamiento del líder influye en la consecución de objetivos y el clima organizacional. En este sentido, un liderazgo efectivo promueve que los colaboradores desarrollen un sentido de pertenencia y que el mismo se vea reflejado en su desempeño laboral. Por otro lado, en el caso de que el liderazgo no sea adecuado, puede generar un entorno insatisfactorio para los colaboradores, conflictos de equipo y como consecuencia afectar su rendimiento, ya que, la percepción de los trabajadores sobre su líder llega a influir de forma directa en los comportamientos y creencias (Serrano y Portalanza, 2014). Es así,

que, contribuye a que los colaboradores se encuentren motivados para desempeñarse de una forma proactiva.

Por este motivo, el rol del líder actúa como un agente principal para fomentar crecimiento y participación de los colaboradores, impulsar a la creatividad y el desarrollo de habilidades y conocimientos, con el fin de lograr un equipo efectivo (Serrano & Portalanza, 2014). Es así que, el liderazgo, y aspectos como, la comunicación, trabajo en equipo, y otros, son una base clave para la estrategia de Recursos Humanos, pues con ello, se determina las necesidades organizacionales, como son las competencias necesarias a desarrollar en los colaboradores con el fin de tener un rol efectivo en sus funciones y las metas fijadas en la empresa (Chiavenato, 2009).

En contraste con lo mencionado, un estudio realizado por estudiantes de la Universidad Técnica de Ambato, Universidad Regional de los Andes y Universidad Católica del Ecuador sobre la influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas, reflejó que el 72% de la población del personal técnico y administrativo de una empresa privada de Tungurahua, manifestó una falta de liderazgo y comunicación clara por parte de sus jefes inmediatos, lo que ha generado que las instrucciones y procesos no se cumplan de una forma adecuada. A su vez, por medio de la observación directa, se identificó la falta de promoción de trabajo en equipo por parte del líder, lo que ha dado como resultado que el 50% de colaboradores sientan falta de compromiso y dudas con el trabajo (González et al., 2018).

De igual manera, en un estudio realizado por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos de Lima, sobre la correlación de la motivación y el liderazgo sobre el rendimiento laboral, obtuvo resultados en los que se presentó una correlación positiva y significativa del

84% entre el liderazgo y el rendimiento laboral, es decir que si la variable uno aumenta, la variable dos aumenta también (Tito y Vargas, 2013).

Por esta razón, en base a lo descrito sobre la relevancia que tiene el liderazgo en el progreso de los colaboradores y de la organización, el presente proyecto tiene la necesidad de analizar la importancia de diseñar un plan de formación de competencias de liderazgo, con el fin de que se convierta en una herramienta para desarrollar habilidades en las jefaturas y que influyan de forma positiva en la motivación y desempeño laboral.

CAPÍTULO II

MARCO CONCEPTUAL

En primera instancia, es importante comprender el concepto de liderazgo, en este sentido se han hecho muchas referencias y definiciones acerca del término, sin embargo se puede decir que refiere a la capacidad de influir u orientar a terceras personas por medio de la motivación, la asertividad, empatía, comunicación, autocontrol, persistencia y entre otros aspectos que influyan para alcanzar objetivos en común (Alves, 2000). Dentro del contexto organizacional los roles de jefaturas, gerencias, supervisores, coordinadores y en general mandos con gente a cargo es crucial que cuenten con conocimiento y experiencia, pero a su vez que cuenten con las características del liderazgo, con el fin de guiar a su equipo de trabajo, pues los mismos dependen de los resultados obtenidos del área y como consecuencia su afectación en la productividad y sostenibilidad del negocio (Escandón y Hurtado, 2016).

En este sentido, han surgido algunas teorías sobre los estilos de liderazgo, sus características y la influencia que cada uno tiene para dirigir a las personas. En este caso, tomaremos en cuenta la clasificación del liderazgo realizada por Ralph Stogdill tras su estudio y sobre la influencia del liderazgo en 13 empresas. Dentro de estos, los principales modelos de liderazgo hacen referencia al liderazgo democrático, autocrático, liberal y transformacional.

De esta manera, el liderazgo democrático hace referencia a la importancia que se le da al desempeño de las personas por medio de la motivación y gestión de grupos con el fin de alcanzar los objetivos, ya sean propios como los de la organización. Esto se logra por

medio de una participación activa del líder, involucramiento de los miembros del equipo dentro de la toma de decisiones, escucha activa por parte del líder y su preocupación por el hecho de que todos estén de acuerdo cuando existen procesos de cambio (Escandon y Hurtado, 2016).

Por otro lado, el líder autocrático es aquel que pone mayor énfasis en el rendimiento de las personas por medio de un seguimiento estricto de resultados de las tareas y las instrucciones cumplidas. De forma general, este tipo de liderazgo no tiene la apertura para que los miembros del equipo tengan una participación en el proceso de la toma de decisiones, ya que ellos son los que definen los métodos y tareas que se realizarán, y con muy poca flexibilidad a que se cambien dichos procedimientos de trabajo sin que necesariamente las jefaturas participen y puedan conocer la perspectiva del equipo (Escandon y Hurtado, 2016)

Con respecto al liderazgo liberal, se caracteriza por otorgar un alto grado de independencia, el mismo que se caracteriza por una falta de seguimiento o desinterés, lo que puede llegar a generar una falta de apoyo y claridad con respecto a la consecución de los objetivos. Adicional, se destaca por delegar la mayor parte de la responsabilidad sobre la toma de decisiones al equipo, esperando que sean ellos quienes asumen toda la responsabilidad sin una figura a seguir (Pacsi et al, 2014).

Por su lado, el liderazgo transformacional considera importante el generar compromiso hacia la misión organizacional, apartando los intereses personales y centrándose en los de interés colectivo frente a la situación y/o contexto en que se encuentre el equipo. Es decir, el liderazgo transformacional tiene una visión integral en el que para alcanzar las metas, primero es importante apoyarse de forma mutua para aumentar la motivación y poder hacer frente a los retos y circunstancias que se presenten. Esto se logra por medio de la

estimulación de una conciencia crítica, interrelaciones positivas, creatividad, visión hacia el futuro y orientación hacia las necesidades de las personas (Bracho y García, 2013).

De esta manera, se puede observar que el liderazgo llega a ser más que una perspectiva individual, pues en este caso influye en sus seguidores, ya que tienen la capacidad para promover la participación, cooperación, comunicación (Escandon y Hurtado, 2016) y promover un buen ambiente de trabajo, ya que el mismo es el resultado de la percepción que tienen los colaboradores sobre diversos aspectos que conforman el contexto de trabajo y como consecuencia afecta al desarrollo efectivo de las funciones y además que tiene una relación directa con su bienestar general (Alves, 2000).

En este sentido, las prácticas de liderazgo que el jefe tenga sobre su equipo de trabajo influye sobre el clima organizacional, ya que se refiere a las percepciones sobre variables, principalmente como, sentimiento de pertenencia, comunicación, cooperación y resolución de conflictos, los cuales se vuelven un pilar para la construcción de la motivación generada por el colaborador (Serrano y Portalanza, 2014). Se entiende de esta manera, que la motivación hace referencia al comportamiento que puede ser estimulado por factores internos como externos y se convierte en un impulsador para dirigir nuestro esfuerzo hacia la consecución de metas. Es así, que dentro del contexto laboral uno de los factores externos más relevantes para la motivación es el rol y participación de las gerencias con respecto a la responsabilidad que tienen para lograr la integración y confianza de los colaboradores, por medio de una actitud de involucramiento hacia sus necesidades, expectativas y estrategias que generen confianza, trabajo en equipo y así lograr que el colaborador perciba

satisfacción por su trabajo y sea estimulado hacia una gestión adecuada que permita alcanzar las meta de la organización (Peña y Villón, 2018). Por este motivo, es esta misma motivación es la que va a fomentar el nivel de desempeño (Serrano y Portalanza, 2014). De esta forma, Toro (como se citó en Alejandro, 2016) plantea al desempeño como las acciones encaminadas a la consecución de objetivos.

Es así, que se habla de un proceso de causa y efecto, ya que la integración adecuada de estos componentes generan una relación, pues el clima y la satisfacción son predictores del desempeño (Cornejo et al., 2011). Consecuentemente, la satisfacción es el factor que predice la productividad, la cual se refiere a los resultados obtenidos frente a las expectativas de la organización, es decir el cumplimiento de las metas y tareas designadas (Cornejo et al., 2011).

Figura 5

Causa y efecto del liderazgo



Nota: La figura 5, muestra la cadena de causa y efecto del liderazgo. Fuente: Serrano y Portalanza (2014)

A partir de lo mencionado, se puede decir que el factor del liderazgo puede llegar a incidir sobre la estrategia del área de Recursos Humanos, ya que a medida que el trabajador siente que tanto el ambiente de trabajo como su desempeño son favorables o desfavorables en la organización, influirá sobre su motivación y el mismo repercute sobre aspectos alineados a la gestión de talento humano, tales como, los índices de rotación de personal.

Para entender lo dicho, se define a la rotación como el índice de personas que ingresan y

salen de una organización dentro de un período de tiempo (Figuroa, 2014) y sucede como efecto de factores externos e internos de la organización como es la falta de identificación con el liderazgo organizacional (Flores et al, 2008).

Cuando este fenómeno sucede se debe tomar en cuenta que representa costos directos para la organización, pues se debe considerar valores de los procesos de desvinculación y reclutamiento de personal, como son, liquidación, exámenes pre y post ocupacionales.

Adicional considerar costos de reclutamiento, costos por caída de productividad y reducción temporal del costo de mano de obra. Además de considerar aquellos intangibles como, tiempo de selección, tiempo de inducción y capacitación sobre el área de trabajo, el cual se estima que es de 6 meses y 1 año cuando ya se lograr afianzar y cubrir de forma satisfactoria la curva de aprendizaje (Estrada, 2018).

Por este motivo, las organizaciones deben tener en cuenta que el activo más importante es el talento humano, ya que la satisfacción del mismo repercute sobre los procesos de la organización y su efectividad. Dicho esto, se debe considerar un correcto diseño e implementación de estrategia de Recursos Humanos que permita no solo cubrir las necesidades básicas como aquella de la remuneración salarial, sino que se debe fomentar la motivación y compromiso del colaborador. Para lograr esto, el proceso inicial se debe dar desde las jefaturas, pues son quienes tienen la responsabilidad de guiar al cumplimiento de los objetivos organizacionales (Figuroa, 2014)

De esta manera, entendiendo que la figura de un jefe con un rol de liderazgo efectivo es el principal generador de las percepciones que el colaborador tenga sobre su trabajo, es de vital importancia lograr que las jefaturas desarrollen características enfocadas a la competencia del liderazgo. En primera instancia, se debe entender que las competencias se refieren al conjunto

de características comportamentales que posee una persona con el fin de alcanzar resultados (Alles, 2007). De esta manera, la gestión de las competencias se vuelve una herramienta clave para la organización, pues permite la identificación, fortalecimiento y el desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes de la persona. En este sentido, y entendiendo que la competencia del liderazgo en las jefaturas es clave para el logro y consecución de los objetivos de la organización se debe priorizar su fortalecimiento (López, 2011).

Es así, que la formación de la competencia de liderazgo deberá surgir del programa de capacitación, entendiéndose como un proceso de formación preparado y planeado ya sea para corregir o proporcionar nuevos conocimientos o habilidades alienado a mejorar las aptitudes y actitudes necesarias para el desarrollo de las funciones de una forma eficiente y efectiva (López, 2011), el cual se da por medio de un proceso de etapas de implementación donde se toma en cuenta la detección de necesidades de capacitación, planteamiento de objetivos, planificación y diseño, ejecución y evaluación de la efectividad de la capacitación (López, 2011).

En este sentido, el enfoque de la capacitación debería estar alienado en el desarrollo del liderazgo en la actividad gerencial, pues si bien Spencer y Spencer indican que se puede encontrar competencias individuales, es decir propias de la persona también están las competencias organizacionales, que son aquellas necesarias para desempeñarse en un puesto de trabajo y dentro de las mismas se clasifica al liderazgo como una competencia relevante dentro del nivel gerencial que aporta a las funciones que tiene el individuo dentro de la organización (Alles, 2007). En este sentido, la Universidad Externado de Colombia propone una clasificación de las principales competencias gerenciales alineadas al liderazgo, dentro

de las cuales se encuentran las siguientes: comunicación, toma de decisiones, orientación al resultado, organización, relaciones interpersonales y credibilidad (Páez, 2008).

A partir de dicha información y en base al planeamiento de la problemática en el presente proyecto, se ha de profundizar sobre los aspectos de comunicación, toma de decisiones, trabajo en equipo y orientación a resultados. Para ello, es importante entender como cada uno de estos comportamientos son base para la gestión del liderazgo.

En este sentido, la comunicación es un factor clave para la transmisión de la misión, objetivos y resultados tanto nivel del área como organizacionales, por medio de una gestión de claridad y seguridad en las ideas con el fin de movilizar a las personas hacia un objetivo en común (Delgado y Delgado, 2003). Esto se logra, por medio de tres momentos claves, la transmisión, la recepción o escucha activa y la retroalimentación, es decir que incluye también la importancia de saber identificar los intereses y necesidades del que habla, lo que genera conocimiento y valor sobre el otro, permitiendo así construir relaciones interpersonales y denotar su capacidad para exponer en diferentes contextos a través de una participación activa de ideas con los demás (Codina, 2004).

Tomando en cuenta la información adquirida a través de los procesos de interacción y comunicación, se genera la información conocimientos, experiencia y análisis que dan paso a la toma de decisiones, como una habilidad de acción frente a diferentes alternativas y tomando en cuenta todas las posibles causas y efectos que tendrá sobre lo involucrados y metas de la organización (Castro, 2014) . Por este motivo, se destaca la importancia del concepto del trabajo en equipo y de su participación activa e involucramiento en dicho proceso, pues un trabajo cooperativo da paso a la movilización de conocimientos y habilidades para la obtención de resultados. Para ello, el líder debe invitar a la reflexión y a

la exigencia del desempeño por medio de una coordinación efectiva de tareas que a su vez generen autonomía de trabajo (Torrelles et al, 2011) sin perder de vista una retroalimentación constante que permita construir confianza y consciencia sobre aspectos de mejora y perspectiva de los colaboradores.

Es así, que el objetivo de la capacitación a través de la formación y experiencia de los participantes se centra principalmente en desarrollar y/o fortalecer estos comportamientos con el fin de aplicarlos dentro del contexto de trabajo. Así, la capacitación llega a ser una inversión en el talento humano (Parra y Rodríguez, 2015). Sin embargo, se debe considerar un resultado clave que es el costo-beneficio, pues como se ha mencionado el rol que juega la competencia de liderazgo en las jefaturas genera un impacto integral en la forma de trabajo y clima organizacional, ya que influye en el desempeño y agregar valor para la concesión de metas organizacionales.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

El presente proyecto pretende ser de carácter descriptivo ya que busca identificar las características de liderazgo actual de las jefaturas de la empresa Remeco en base a una metodología cuantitativa, en la que se busca analizar la situación del liderazgo a través de la obtención de datos recopilados del informe anual de la encuesta de clima laboral del años 2021 y 2022. También se recopilará información mediante la aplicación de test de liderazgo a las jefaturas de Remeco y entrevistas aplicadas al personal de la empresa, las cuales nos permitirán conocer los efectos de la problemática planteada.

3.2 Fuentes de datos e información

Para obtener la información se han utilizado técnicas de recolección y análisis de datos provenientes de fuentes primarias y secundarias. En primer lugar, comenzamos por el análisis de los datos correspondientes a las fuentes secundarias, con el fin de conocer el contexto actual sobre cómo los colaboradores perciben el liderazgo. Para lo cual, utilizamos los datos del informe anual de la encuesta de clima laboral del año 2021 y 2022. Dicha encuesta, se compone de 60 afirmaciones enfocadas en 5 dimensiones principales, en las que se incluye, la percepción hacia las jefaturas de la empresa, respeto, camaradería con los compañeros del área de trabajo, sentimiento de pertenencia referente a la organización, y la imparcialidad, con el fin de conocer la percepción de los colaboradores sobre su experiencia en el ambiente de trabajo.

En este sentido, la encuesta fue aplicada a la población de colaboradores bajo relación de dependencia de la empresa Remeco tal como la detallamos a continuación.

En el año 2021 la población total era de 45 colaboradores en relación de dependencia de los cuales los encuestados se distribuyeron de la siguiente manera:

- 7 colaboradores en bodega
- 18 asesores comerciales a nivel nacional
- 2 colaboradores de limpieza
- 1 mensajero
- 17 colaboradores administrativos

En el año 2022 la población total era de 46 colaboradores en relación de dependencia de los cuales los encuestados se distribuyeron de la siguiente manera:

- 7 colaboradores en bodega
- 19 asesores comerciales a nivel nacional
- 2 colaboradores de limpieza
- 1 mensajero
- 17 colaboradores administrativos

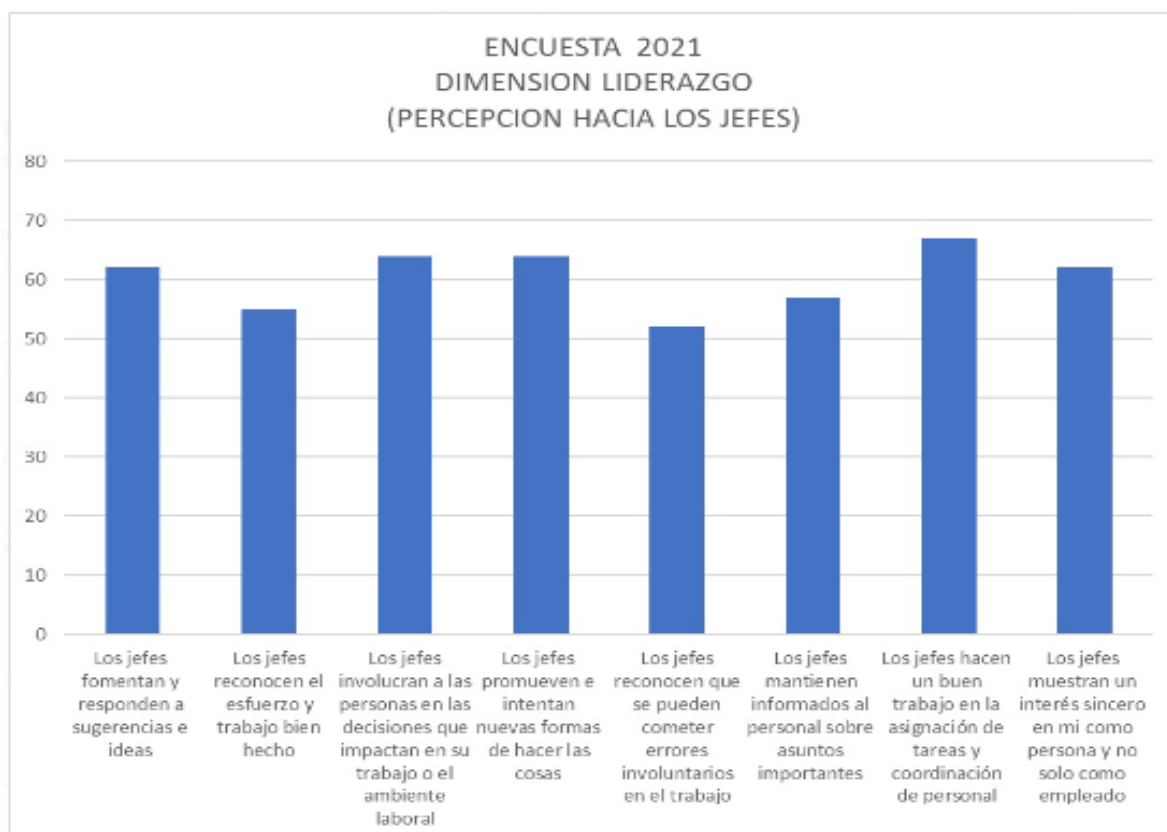
En consecuencia, para el análisis de los resultados se toma en cuenta que la metodología de calificación explica que los enunciados con igual o mayor porcentaje al 80% de afirmaciones es considerado con resultados de mayor aceptación, mientras que aquellos con resultados menores al 80% son considerados con menor aceptación.

A partir de lo dicho y los resultados de las encuestas aplicadas, se pudo evidenciar que tanto en el año 2021 como en el año 2022, los enunciados que obtuvieron el menor

porcentaje fueron aquellos relacionados a la dimensión de la percepción hacia los jefes de la empresa, dando a denotar que lo colaboradores tienen una baja percepción en aspectos como, la apertura de las jefaturas a las sugerencias e ideas, reconocimiento al esfuerzo realizado en el trabajo por parte de las jefaturas, involucramiento del equipo de trabajo en las decisiones, confianza en el desempeño de los colaboradores, asignación y coordinación de los equipos de trabajo, lineamientos y retroalimentación, y soporte por parte de las jefaturas, lo que demuestra que la problemática planteada presenta un sustento estadístico, detallado a continuación:

Figura 6

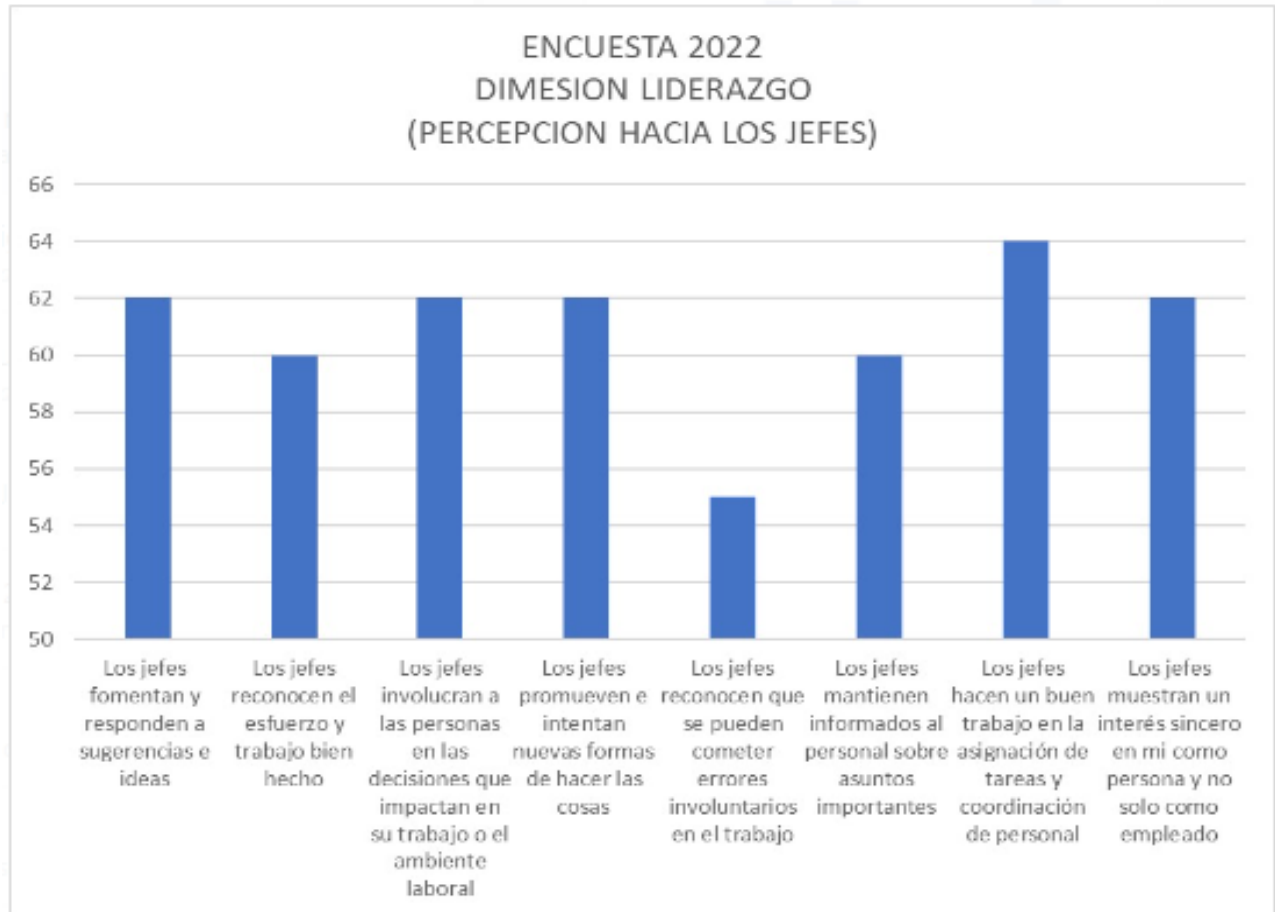
Resultados 2021 de la Dimensión Liderazgo



Nota: La figura 6, muestra los resultados de la dimensión de liderazgo de la encuesta de clima 2021 de la empresa Remeco. Fuente: Remeco (2021)

Figura 7

Resultados 2022 de la Dimensión Liderazgo



Nota: La figura 7, muestra los resultados de la dimensión de liderazgo de la encuesta de clima 2022. Fuente: Remeco (2022)

Acorde a los resultados se pueden notar las siguientes variaciones:

Figura 8
Comparación de Resultados de la Dimensión Liderazgo 2021- 2022

COMPARACIÓN RESULTADOS AÑO 2021 Y 2022 – DIMENSIÓN	
CREDIBILIDAD (Percepción hacia los jefes)	
Enunciado	Resultado
Los jefes fomentan y responden a sugerencias e ideas	Se mantiene el 62% en ambos años
Los jefes reconocen el esfuerzo y trabajo bien hecho	La percepción disminuye 5% en 2022
Los jefes involucran a las personas en las decisiones que impactan en su trabajo o el	La percepción aumenta 2% en 2022
Los jefes promueven e intentan nuevas formas de hacer las cosas	La percepción aumenta 2% en 2022
Los jefes reconocen que se pueden cometer errores involuntarios en el trabajo	La percepción disminuye 3% en 2022
Los jefes mantienen informados al personal sobre asuntos importantes	La percepción disminuye 3% en 2022
Los jefes hacen un buen trabajo en la asignación de tareas y coordinación de	La percepción aumenta 3% en 2022
Los jefes muestran un interés sincero en mí como persona y no solo como empleado	La percepción se mantiene en 62% en ambos años

Nota: La figura 8, muestra la comparación de los resultados de la dimensión de liderazgo entre el 2021 y 2022 de la empresa Remeco. Fuente: Elaboración propia (2023)

En este sentido, en base a los datos y la comparación de resultados obtenidos de las encuestas, podemos concluir que en ambos años la percepción de los colaboradores no ha superado el 80% y por el contrario se han presentado perspectivas que han tenido una menor aceptación en el 2022.

Frente a estas perspectivas, podemos concluir que tanto en el año 2021 como en el año 2022, los enunciados que obtuvieron el menor porcentaje fueron aquellos en aspectos como, la apertura de las jefaturas a las sugerencias e ideas, reconocimiento por parte de los jefes hacia al esfuerzo realizado en el trabajo, involucramiento del equipo de trabajo en las decisiones, confianza en el desempeño de los colaboradores, asignación y coordinación de los equipos de trabajo, lineamientos y retroalimentación, y soporte por parte de las jefaturas.

Por consiguiente, y con el fin de profundizar sobre las percepciones que tienen los colaboradores sobre sus jefaturas, comenzaremos por describir que las jefaturas de Remeco poseen características en donde el proceso de toma de decisiones se encuentra centrado de manera totalitaria en las jefaturas, es decir, que los colaboradores únicamente se mantienen a la expectativa de las decisiones de las jefaturas, sin que se presenten espacios colaborativos para la propuesta de ideas o sugerencias, que permitan dar a conocer como las mismas afectan al equipo de trabajo.

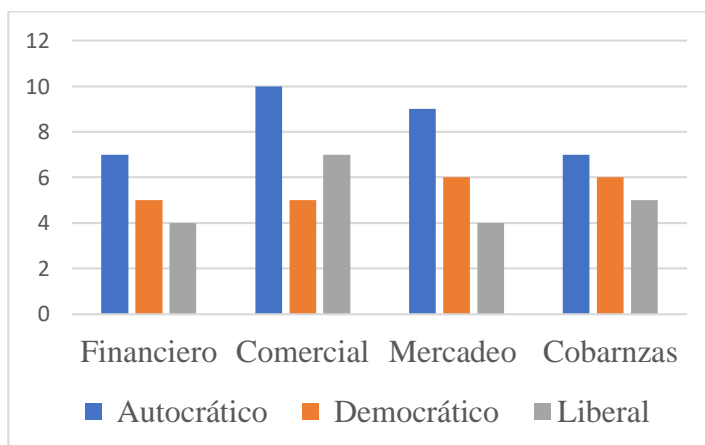
Asimismo al evidenciarse la percepción de un canal de comunicación unidireccional, no se establecen espacios de retroalimentación que permitan conocer las necesidades y expectativas de los colaboradores, lo que limita que se generen planes de acción enfocados en la mejora del desempeño del personal y cumplimiento de objetivos.

Por otro lado, y en base a la información revisada sobre las características del liderazgo democrático, liberal, autocrático y transformacional, se puede asociar la información encontrada con el liderazgo autocrático, ya que presentan similitudes con respecto al comportamiento que muestran las jefaturas de Remeco. De esta manera, continuando con la obtención y análisis de la información proveniente de fuentes primarias, se aplicó a las 4 jefaturas de la empresa la herramienta de evaluación denominada Test de Liderazgo de Lewin, la cual permite determinar el estilo de liderazgo predominante tomando en cuenta el estilo autocrático, democrático y liberal. Así, a partir de 33 enunciados que se relacionan con diferentes situaciones que se presentan dentro del contexto laboral a las que se responde con un acuerdo o desacuerdo se obtuvo una tabulación para determinar el tipo de liderazgo actual.

A partir de la tabulación del test, en el que se toman en cuenta solo las respuestas de la opción de acuerdo, se obtuvieron los siguientes resultados:

Figura 9

Resultados del Test de Lewin



Nota. La figura 9 muestra los resultados de la aplicación del Test de

Lewin. Fuente: Elaboración propia (Remeco, 2023)

Al determinar que el tipo de liderazgo actual de las jefaturas hace referencia al estilo autocrático, se busca conocer como el mismo impacta sobre la motivación y desempeño laboral de los subordinados. Por este motivo, tomando en cuenta que la nómina de Remeco se conforma de 48 colaboradores bajo relación de dependencia, la cual se distribuye en 10 cargos, se escogió a un colaborador por cada uno de ellos para realizar una entrevista semi estructurada de 5 preguntas que permita profundizar sobre la percepción de liderazgo de sus jefaturas.

Se aplicaron las siguientes preguntas:

- En los últimos 6 meses, ¿Considera que recibió la suficiente retroalimentación sobre el desempeño de su trabajo por parte de su jefe inmediato?
- ¿Considera que la comunicación por parte de su jefe inmediato es clara y oportuna y cómo la misma influye en la gestión de sus actividades?
- ¿Considera que su jefe inmediato tiene escucha activa frente a sus dudas, necesidades y expectativas y que a su vez hay la apertura de sugerencias e ideas de mejora?
- ¿Considera que tiene el suficiente apoyo y valoración por parte de su jefe inmediato, y como los mismos influyen en la gestión de sus actividades?
- ¿Me podría comentar que comportamientos y actitudes espera por parte de su jefe inmediato?

A partir de las entrevistas aplicadas se pudo obtener las siguientes percepciones en común:

- Los colaboradores sienten que no tienen espacios de retroalimentación sobre su desempeño, lo que en varias ocasiones les ha generado dudas sobre si lo que se encuentran haciendo es la manera correcta de hacerlo, ya que han mencionado que si

su jefe inmediato no les dice nada es porque no hay novedades, por el contrario si existe una reprimenda u observación es porque si se han presentado errores en el trabajo, es decir, que no hay espacios ni de reconocimiento, corrección positiva o seguimiento oportuno de las actividades. Adicionalmente, de manera repetida los colaboradores mencionan que no muestran iniciativa por solicitar a su jefe inmediato una retroalimentación, ya que sienten que reciben únicamente observaciones negativas, lo que incluso ha trascendido en el temor a equivocarse.

- Existen canales comunicación como correo institucional y reuniones de área, sin embargo los colaboradores mencionan que se han presentado inconvenientes debido a la falta de claridad de ideas y direccionamiento por parte de las jefaturas.
- Los colaboradores tienen la percepción de que sus jefes inmediatos no se preocupan de sus necesidades laborales, ya que manifiestan que no se toma en cuenta su carga laboral o sugerencias para optimizar su trabajo, lo que ha afectado su motivación, pues frente a la negativa a sus ideas muestran desinterés por generar nuevas propuestas. Indican que en los casos en los que se ha generado la apertura a sus sugerencias no se han generado acciones o cambios.
- Los colaboradores mencionan que no existe un reconocimiento por parte de las jefaturas, lo cual se encuentra alineado a la falta de retroalimentación, pues no se genera espacios en los que se reconozca las fortalezas y éxitos de equipo de trabajo. Por tal motivo, los colaboradores reconocen que a lo largo del tiempo de trabajo en la empresa han perdido el interés por plantearse metas laborales, ya que perciben que los mismos no serían valorados

- Los colaboradores mencionan que sus jefes deberían tener mayor integración con los miembros del equipo, ya que fomentaría interés y el involucramiento de la jefatura frente a sus necesidades, y de esa forma sentirían un mayor respaldo. Asimismo sugieren que se generen más espacios de interacción para desarrollar mayor confianza para pedir ayuda cuando la necesiten y que se trabaje sobre comentarios constructivos que les permita conocer sus oportunidades de mejora, ya que eso ayudaría a tomar conciencia de su desempeño y potencial.

A partir de la información analizada de las distintas fuentes de información se ha podido identificar que las principales necesidades de formación centradas en el liderazgo de las jefaturas se encuentran enfocados en los siguientes comportamientos:

- Promover la retroalimentación con el fin de analizar y mejorar el desempeño de los colaboradores (gestionar información de forma adecuada con el fin de usarla en el momento adecuado y de una manera clara, realizar seguimiento continuo, Conocer sobre técnicas de retroalimentación asertiva)
- Promover la participación y colaboración para el cumplimiento de metas (Conocer sobre técnicas de integración y manejo de personal)
- Promover la escucha activa de ideas y opiniones del equipo para la toma de decisiones
- Tener la capacidad de transmitir las ideas en diversos contextos y captar la atención del equipo de trabajo

CAPITULO IV

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

En base a los datos analizados, pudimos determinar las necesidades de formación que se requieren en las jefaturas de Remeco, para lo cual, se ha diseñado una propuesta de formación enfocada en aspectos como: liderazgo, estilos de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, entre muchos otros, que permitan fortalecer el liderazgo.

A continuación se presenta el contenido del plan de formación sugerido.

- **Objetivo:** Fortalecer y desarrollar aptitudes y actitudes de liderazgo de la jefatura de Remeco con el fin mejorar en la valoración de liderazgo en la encuesta de clima organizacional de los colaboradores
- **Público objetivo:** 4 Jefaturas de Remeco (Financiero Administrativo, Comercial, Mercadeo y Cobranzas)
- **Capacitador:** Jefe de Talento Humano
- **Locación:** Sala de capacitaciones de la empresa Remeco
- **Materiales:** Computadora portátil, Proyector, folletos de trabajo e impresiones de las actividades, test que se realicen, y wifi

Tabla 1

Propuesta de Plan de Formación

CRONOGRAMA DE FORMACIÓN DE LIDERAZGO						
	Número de sesión	Contenido	Actividad asociada al contenido	Duración	Evaluación después de la sesión	
Participantes	1	Definición de liderazgo Habilidades y características claves del líder	Autovaloración de características de liderazgo	1:00	(Meta >80% y <100%)	Brecha Acciones de mejora para la siguiente sesión
Participantes	2	Estilos de Liderazgo Liderazgo democrático, autocrático, liberal y transformacional	Resultados de la autovaloración del Test de Lewin	1:00	(Meta >80% y <100%)	Brecha Acciones de mejora para la siguiente sesión
Participantes	3	Reconociendo las habilidades y características del líder	Reuniones efectivas que permitan compartir las experiencias de las	1:00	(Meta >80% y <100%)	Brecha Acciones de mejora para

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

	Número de sesión	Contenido	Actividad asociada al contenido	Duración	Evaluación después de la sesión	
		Tips para gestionar de forma eficaz el tiempo Tips para delegar tareas 7 niveles de la delegación Creencias que limitan la delegación	jefaturas con respecto al seguimiento que dan a sus equipos de trabajo, las oportunidades que generan delegar tareas y optimizar tiempos			la siguiente sesión
Participantes	4	Trabajo en equipo Grupo vs Equipo Características del trabajo en equipo Las 4 etapas de la formación de los equipos Liderando equipos remotos Trabajo remoto y colaborativo	N/A	1:00	(Meta >80% y <100%) Brecha	Acciones de mejora para la siguiente sesión
	Número de sesión	Contenido	Actividad asociada al contenido	Duración	Evaluación después de la sesión	
Participantes	5	Comunicación Estrategias de comunicación efectiva Tips de actividades grupales	Test de capacidades de comunicación	1:00	(Meta >80% y <100%) Brecha	Acciones de mejora para la siguiente sesión

	Número de sesión	Contenido	Actividad asociada al contenido	Duración	Evaluación después de la sesión		
Participantes	6	Liderazgo en la era digital Introducción a la transformación digital Tips de manejo de equipo frente a la transformación digital	N/A	1:00	(Meta >80% y <100%)	Brecha	Acciones de mejora para la siguiente sesión

Nota: La tabla 1 muestra la propuesta de formación en liderazgo para las jefaturas de Remeco. Fuente: Elaboración propia

(Remeco, 2023)

CAPITULO V

IMPACTO FINANCIERO

La empresa Remeco durante los años 2021 y 2022 ha realizado la encuesta de clima laboral para todos los cargos, incluyendo personal administrativo, personal de bodega y personal comercial de campo. En los resultados de ambos años, se ha podido identificar que la dimensión de la encuesta sobre la confianza hacia los jefes de la empresa en ambos años ha sido menor al 80% que se requiere para considerarlo como aceptación por parte de los colaboradores, acorde a la metodología aplicada, lo cual genera una percepción negativa hacia el liderazgo de las jefaturas de la empresa, que se repercute en aspectos como involucramiento en la toma de decisiones del área, asignación y coordinación de tareas, entre otros. Esto dificulta, potenciar el desempeño de las áreas de trabajo y genera rotación de personal.

Actualmente, el área de Talento Humano ha planificado un plan de capacitación para su aplicación en el segundo semestre del 2023, sin embargo, los aspectos considerados para la formación se encuentran enfocados en temas técnicos y de conocimiento para los diferentes cargos de la empresa, sin embargo, no se ha podido evidenciar la planificación en formación para el liderazgo de las jefaturas.

Por este motivo, el presente proyecto, pretende generar un aporte enfocado en la formación de la competencia de liderazgo en las jefaturas de Remeco. En este sentido, el área de Talento Humano requiere identificar los recursos financieros para el desarrollo del proyecto y definir un presupuesto para su implementación para el personal.

5.1 Presupuesto del diseño del plan de formación de Liderazgo en las jefaturas de

Remeco

5.1.1 Costo total remuneración mensual del Jefe de Talento Humano

Tabla 2

Remuneración mensual y beneficios

SALARO MENSUAL JEFE TTHH	
Sueldo	\$1.400
Fondos de reserva	\$116,62
Aporte patronal 11,15%	\$156,10
Proporcional décimo tercer sueldo	\$583,33
Proporcional décimo cuarto sueldo	\$337,50
Proporcional vacaciones	\$233,33
BENEFICIOS EMPRESARIALES	
Seguro de accidentes	\$5,03
TOTAL REMUNERACIÓN \$8221,91	

Nota. La tabla 2 muestra el detalle de la remuneración mensual y beneficios. Fuente:

Elaboración propia (Remeco, Rol de pagos, 2023)

Para el presente proyecto se ha considerado la remuneración mensual del Jefe de Talento Humano, quién será la persona encargada de la implementación del plan de formación de liderazgo para las jefaturas dentro del plan de capacitación.

El presente proyecto, se encuentra planificado para que su producto sea entregado a la empresa en 2 meses: abril y mayo 2023.

Tabla 3

Valor hora Jefe de Talento Humano

DETALLE	CÁLCULO	VALOR	OBSERVACIÓN
----------------	----------------	--------------	--------------------

Valor mensual	\$2.831,91		Remuneración mensual de la Jefatura de Talento Humano
Valor hora	$\$2.831,91/240$	\$11,79	8 horas diarias * 30 días = 240 horas
Valor hora-mes	$\$ 11,79 * 44$	\$518,76	11 horas semanales * 4 semanas al mes = 44

Nota: La tabla 3 muestra los cálculos del valor por hora de la Jefatura de Talento Humano (\$11,79) invertido en el proyecto y el número de horas ejecutadas al mes (44 horas). Fuente: Elaboración propia (2023).

5.2 Costos para el desarrollo del proyecto

Tabla 4

Costos del desarrollo del proyecto

COSTOS DEL DESARROLLO DEL PROYECTO			
DETALLE	UNITARIO	TOTAL	OSBERVACION
Valor Hora (2 meses)	\$518,76	\$137,52	valor hora/ mes laborando *2 meses
Reunión con Jefatura de TTHH	\$11,79*4	\$47,16	4 horas: revisión y aprobación
Entrevista	\$11,79*10	\$117,90	10 cargos / 1 hora cada cargo
Aplicación Test de Lewin	\$11,79*1	\$11,79	1 hora: explicación y aplicación del test
TOTAL DESARROLLO DEL PROYECTO		\$1214,37	

Nota: La tabla 4 muestra el presupuesto para el desarrollo del proyecto.

Fuente: Elaboración propia (2023)

Para identificar el problema del proyecto y un plan de acción se aplicó una entrevista a la Jefatura de Talento Humano, con el fin de obtener información relevante de las encuestas de

clima aplicadas. Adicional, se aplicó un Test de autovaloración para determinar el estilo de liderazgo que predomina en las jefaturas de Remeco.

Por otro lado, se tomó en cuenta que la empresa tiene una nómina de 48 colaboradores, distribuidos en 10 cargos de los cuales se escogió un colaborador por cada uno de ellos para realizar las entrevistas de 1 hora con el fin de profundizar sobre la percepción de los resultados de la encuesta de clima y cómo el factor de liderazgo ha influenciado en aspectos como sus funciones, desempeño y comunicación dentro del área.

Para la aprobación del proyecto se presentó un prototipo “Role Play” para la Jefatura de Talento Humano y Vicepresidencia con el que se explicó las ventajas que se pueden obtener al aplicar un plan de formación de liderazgo en las jefaturas y con lo que se generaron acuerdo para su aplicación como complemento al plan de capacitación anual de la organización.

5.3 Costos de la socialización del Plan de Formación de Liderazgo para las jefaturas

Una vez diseñado el modelo del plan de formación de liderazgo y aprobado por la Vicepresidencia de Remeco y la Jefatura de Talento Humano, la misma procederá a realizar la socialización de la implementación de la formación a las jefaturas

Los costos relacionados a esta fase se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 5

Socialización y capacitación del plan de formación

SOCIALIZACIÓN Y CAPACITACIÓN			
DETALLE	UNITARIO	TOTAL	OBSERVACIÓN
Socialización de la implementación por parte de la	\$11,79*1	\$11,79	Presentación de antecedentes de

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Jefatura de Talento Humano a las jefaturas de las áreas			encuestas de clima, objetivos beneficios y las acciones de mejora tomadas (Plan de Formación) (1 hora)
Impresión de material para capacitación	\$20*4	\$80	4 folletos (5 hojas) \$20
Capacitación a las jefaturas de las áreas	\$11,79*6	\$70,74	6 horas capacitación de contenido de liderazgo distribuidas en un mes
Evaluación por cada sesión de capacitación	\$80*4	\$320	4 jefaturas
TOTAL	\$482,53		

Nota: La tabla 5 muestra el presupuesto para la socialización del proyecto. Fuente:

Elaboración propia (2023)

5.4 Employer Branding Interno

Para fomentar la asistencia y participación activa por parte de las jefaturas en el proceso de formación la Jefatura de Talento Humano será la encargada de promocionar y divulgar la información tras cada sesión, con el fin de fortalecer y retroalimentar los temas tratados.

Los usuarios recibirán un correo electrónico, con los resultados de la evaluación aplicada y tips para continuar reforzando los comportamientos y conocimientos de cada jefatura.

Esto se realizará a lo largo del programa de formación, el cual tendrá una duración de 1 hora semanal en el transcurso de 1 mes y 2 semanas.

El presupuesto total estimado para el desarrollo de este proyecto es de **\$1.696,90**

Tabla 6

Resumen del presupuesto de inversión del proyecto

RESUMEN PRESUPUESTO DE INVERSIÓN DEL PROYECTO	
Desarrollo del Proyecto	\$1.214,37
Socialización y Capacitación	\$482,53
TOTAL	\$1696,90

Nota: La tabla 6 muestra un resumen de los gastos del proyecto. Fuente:

Elaboración propia (2023)

NOTA: Debido a la naturaleza y al alcance del proyecto, el diseño no requiere de una inversión en los siguientes componentes:

- Innovación/Tecnología
- Big Data y análisis (parte de la innovación tecnológica)
- Software de gestión ERP's

Sin embargo, en un futuro con la implementación del plan de formación y acorde a los índices que se reflejen en los resultados de la encuesta de clima 2023, la organización puede considerar la aplicación de los componentes como Big Data y análisis para la gestión de los datos obtenidos y generación de un plan de acción enfocado a las necesidades de los colaboradores.

5.2 Contratación Laboral, Transformación Digital y Gobernanza Corporativa

5.2.1 Necesidades específicas del proyecto con relación a Habilidades digitales

El presente proyecto tiene como fin desarrollar y fortalecer las principales características de la competencia de liderazgo en las jefaturas de la empresa Remeco con el fin de que puedan aplicar el conocimiento adquirido con sus equipos de trabajo.

Dentro del plan de formación, las jefaturas tendrán acceso a información sobre las diferentes características del liderazgo, tomando también en cuenta las nuevas tendencias de digitalización y la importancia de su rol para alcanzar los objetivos de la organización. De esta manera, se busca potenciar sus habilidades de liderazgo.

Algo importante de mencionar es que dicha formación que las jefaturas reciban les permitirá desenvolverse de mejor manera con sus equipos de trabajo y optimizar aspectos claves como el seguimiento y la comunicación por medio de herramientas digitales como lo son Teams y Dynamics. Esta última, ha sido un desarrollo propio de la empresa que se encuentra en proceso de actualización y migración de información, por lo que, en base a la formación el liderazgo se busca que contribuya a este proceso de digitalización organizacional, ya que requiere un completo involucramiento y coordinación de las jefaturas con sus respectivas áreas.

En este sentido, tanto la formación en liderazgo como el proceso de digitalización en el que se encuentra la empresa, les permitirá a las jefaturas adquirir y desarrollar habilidades digitales, ya que a su vez tendrán acceso al contenido de la formación en liderazgo y aplicarlo con sus equipos de trabajo.

5.2.3-Liderazgo Digital

Mediante el diseño del plan de formación se busca que las jefaturas reciban información sobre las principales características de un liderazgo positivo frente a los colaboradores, por lo que, para alcanzar la efectividad del mismo es importante tomar en cuenta las características del liderazgo digital, ya que las mismas representan un aprendizaje y formación.

Por esta razón, para alcanzar los objetivos organizacionales y la coordinación entre cada equipo de trabajo es importante que se genere una conciencia y se fomente sobre la

orientación y agilidad, con el fin de que cada jefatura pueda dirigir hacia un objetivo en común, la cual se traduce a la meta establecida por la organización y que para ello es importante gestionar los obstáculos de una manera idónea y adaptarse a las diferentes situaciones. Asimismo, se debe tomar en cuenta la confianza, ya que la comunicación clara y efectiva es la base de una transmisión de ideas, sugerencias, objetivos para la realización del trabajo.

5.2.4.- Contratos de trabajo (ahora y a futuro)

Situación Actual:

La empresa Remeco se encuentra constituida por una nómina de 48 personas que se encuentran bajo relación de dependencia con la modalidad de contrato indefinido, y dos personas bajo prestación de servicios profesionales.

Adicional, debido a la implementación del nuevo sistema mencionado se pretende incorporar a la nómina a un Analista de Tecnología más, aparte del colaborador que ya se encuentra laborando en la empresa. Dicho nuevo cargo, se contratará con la modalidad de contrato indefinido.

Por otro lado, para la capacitación en liderazgo, la Jefatura de Talento Humano será la persona encargada de dar la formación a las jefaturas, la misma que estará alineada al contenido detectado como necesidades de formación. En la misma se incluyen aspectos como, liderazgo de equipos, trabajo colaborativo, estrategias y herramientas de comunicación para la coordinación de tareas.

Para dicha implementación, la Jefatura de Talento Humano impartirá sus conocimientos y técnicas adquiridas a través de su formación en gestión de talento humano, y certificación en gestión de equipos y coaching. De esta manera lo que se busca conseguir es transmitir

prácticas efectivas de liderazgo y que la misma se incluya en el plan de capacitación anual de la empresa con el fin de fortalecer y actualizar los conocimientos. Asimismo lograr mejorar la percepción que tienen los colaboradores frente al liderazgo de sus jefaturas y que el mismo influya de forma positiva en el clima laboral.

En el futuro:

Con la implementación del plan de formación y en base a la efectividad del mismo la empresa puede realizar la contratación de un proveedor externo en formación de líderes y gestión de equipos. Esta se realizará acorde a las necesidades detectadas de capacitación para el año 2024 y los acuerdos de trabajo que se generen entre el área de Talento Humano y los directivos de la empresa.

En el caso de que se consideré la necesidad de la contratación de un profesional coach y una mayor inversión de tiempo en la formación, dicha contratación, se la realizará por medio de un contrato de prestación de servicios profesionales.

Con respecto a la contratación se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos. El valor de la remuneración se generará acorde a una cotización previamente presentada por el proveedor en el que se detalle contenido y duración, en base al reconocimiento de personal profesional y con título y certificaciones que avalen su conocimiento. Adicional, el mismo debe contar con la emisión de certificados para el personal capacitado.

Al ser un contrato civil, se pactará que no existe relación de dependencia por parte del proveedor y se definirán plazos de trabajo, con el fin de establecer una fecha inicio y fin de la capacitación.

5.2.5.- Gestión del cambio

Acorde a la información proporcionada por la empresa el plan de capacitación anual durante los últimos 3 años se ha encontrado enfocado en la formación de conocimientos técnicos, es decir competencias duras, sin embargo no se ha tomado en cuenta la importancia de la formación de competencias blandas, en este caso el enfoque hacia el liderazgo. Por este motivo, la Jefatura de Talento Humano será la persona encargada de gestionar el cambio frente a esta nueva percepción de formación.

En este sentido, para generar acuerdos y compromisos para la aplicación y participación activa por parte de las jefaturas en las sesiones y actividades del plan de formación se requiere de tomar en cuenta los siguientes aspectos.

1.-Stakeholders internos

Tabla 7

Stakeholder internos del proyecto

ROL	STAKEHOLDER	INTERÉS
Patrocinador	Directivos	Aumentar el nivel de percepción positiva por parte de los colaboradores con respecto a la gestión de liderazgo, ya que la comunicación, coordinación de tareas, afectan la motivación y clima laboral, llegando a repercutir en el desempeño laboral
Ejecutor	Jefe de Talento Humano	Mejorar los niveles de satisfacción laboral como parte de la gestión de talento humano

Usuarios	Jefaturas de la empresa	Por medio de los conocimientos adquiridos lograr mejorar el trabajo en equipo en base a una comunicación eficiente basada en la retroalimentación y seguimiento continuo, y la coordinación efectiva de tareas.
----------	-------------------------	---

Nota: La tabla 7 muestra los stakeholders internos del proyecto. Fuente: Elaboración propia (2023).

2.- Medición del impacto: Actualmente se conoce que la percepción del liderazgo por parte de los colaboradores es menor al 80%, por lo que se pretende que la correcta y efectiva aplicación del conocimiento y técnicas de la formación de liderazgo permitan mejorar este índice. Estos resultados se conocerán a partir de la tabulación de la encuesta de clima laboral 2023 que se aplicará en el mes de diciembre.

Acorde a la información obtenida por parte de la empresa y presentada en capítulos previos, los resultados actuales de la dimensión de liderazgo corresponden a 8 enunciados, de los cuales se han obtenido los siguientes resultados.

En el año 2021 la puntuación más alta corresponde al enunciado enfocado a la coordinación y delegación de tareas, obteniendo un 67% de aceptación por parte de los colaboradores. Por el contrario la puntuación más baja corresponde al enunciado de procesos de retroalimentación por errores que se pueden cometer en el trabajo, obteniendo un 52% de aceptación.

Con respecto al 2022 la puntuación más alta corresponde al enunciado enfocado a la coordinación y delegación de tareas, obteniendo un 64% de aceptación por parte de los

colaboradores, sin embargo se nota una reducción del 3% de aceptación con respecto al 2021. Por el contrario, la puntuación más baja corresponde al enunciado de procesos de retroalimentación por errores que se pueden cometer en el trabajo, obteniendo un 55% de aceptación, es decir un 3% más que el 2021.

En base a esta información, se pretende cubrir las brechas presentes y que el impacto represente alcanzar la meta del 80% de aceptación con los resultados de la encuesta de clima del 2023.

3.-Comunicación: es importante contar con una estrategia de comunicación del contenido de la formación tanto al cliente y a los usuarios involucrados con el fin de se tenga claro cuáles son los objetivos de la implementación del proyecto, beneficios a nivel de cada área y a nivel organizacional y los plazos de trabajo, con el fin de despejar dudas y poder generar acuerdos y compromisos de trabajo.

La estrategia de comunicación se basa en los siguientes puntos:

- 1.-Propósito: Dar a conocer los objetivos y contenido del plan de formación a la Jefatura de Talento Humano y Vicepresidencia
- 2.- Encargados de la comunicación: Una vez aprobado la Jefatura de Talento Humano socializa a las jefaturas de área
- 3.-Audienia: Jefaturas
- 4.-Canales de comunicación: Reunión entre las jefaturas de área que son quiénes se aplicará la formación y la Jefatura de Talento Humano

Para la correcta implementación de la gestión del cambio se debe tomar en cuenta la aplicación de los siguientes aspectos:

- Seguimiento al cumplimiento del cronograma de trabajo del plan de formación

- Reconocimiento a las jefaturas de la culminación del plan de formación
- Recopilar información sobre la experiencia de los usuarios con respecto a la información recibida, metodología utilizada, desenvolvimiento del capacitador y satisfacción con la logística, seguimiento y retroalimentación sobre la aplicación de los contenidos dentro de los equipos de trabajo

A partir de la implementación se pretende capacitar a las 4 jefaturas de Remeco correspondientes a las área Financiera, Comercial, Mercadeo y Cobranzas, y que de esta forma la gestión repercute sobre los resultados de clima laboral.

5.2.6.-Gobernanza Corporativa

Entendiendo que la gobernanza corporativa hace referencia a las diferentes acciones y procedimientos que la empresa tiene para el cumplimiento de los objetivos, los cuales se encuentran alineados a la misión, visión y valores organizacionales. Esto contribuye, a que generen oportunidades de crecimiento para la empresa, lo cual permite diferenciarse de competencia y por este motivo generar un valor añadido (Mejía et al, 2021).

Para lograr esto, el modelo de Gobierno Corporativo debe estar alienado a los valores que tiene la empresa, por ende se debe proyectar ética empresarial y transparencia de trabajo, ya que el mismo refleja a la sociedad la credibilidad y manejo de la información (Turrent y Del Carmen, 2014).

Esto se verá reflejado en las actividades de la empresa y se corroborará con las auditorías anuales de los procedimientos de trabajo, a los cuales se les dará seguimiento y en el caso de ser necesario acciones correctivas enfocadas a la mejora continua.

Actualmente, Remeco al ser una empresa familiar mantiene una estructura autoritaria con predominancia al liderazgo autocrático para la toma de decisiones, lo cual ha impedido que en años anteriores se haya tomado en cuenta la influencia que tiene el liderazgo sobre la percepción de los colaboradores y cómo impacta en su desempeño. Sin embargo, en los últimos dos años a través de la aplicación de la encuesta de clima, percepción de la rotación de nuevas generaciones y nuevas tendencias digitales, los directivos de la empresa han mostrado apertura para propiciar cambios que se deberían aplicar en el corto y mediano plazo, con el fin de mejorar dichos aspectos.

De esta manera, el presente proyecto a partir de la apertura al cambio con respecto a los procesos de formación, busca generar un aporte que contribuya al crecimiento y desarrollo de oportunidades tanto para los colaboradores como la empresa. Dicha implementación, estará basada en procesos de trabajo responsables y transparentes. Durante todo el proceso se ha planificado un sistema de presentación y socialización del proyecto, tomando en cuenta una agenda de trabajo y actividades a realizarse para que se cumpla con lo planificado.

Para ello, se ha tomado en cuenta los grupos de interés de la empresa:

- **Accionistas:** Conjuntamente con los directivos de la empresa son los encargados de generar actividades estratégicas que se enfoquen en el cumplimiento de objetivos. En sentido, este grupo se encarga de velar de implementar y dar seguimiento a las estrategias y que las mismas se encuentren alienadas a la mejora continua.
- **Colaboradores:** Representa la oportunidad de aprendizaje y desarrollo de nuevas habilidades y conocimientos que les permiten desenvolverse de mejor manera en sus funciones y equipos de trabajo, así como que les permita desenvolverse de mejor

manera frente a las nuevas tendencias de trabajo, así como la digitalización del proyecto en curso de Remeco.

- **Proveedores:** En base a la proyección de la implementación de un nuevo sistema tecnológico para la empresa, se debe considerar y reestructurar las nuevas necesidades y demandas. Trabajar sobre los flujos de trabajo e información que alimentará el sistema, con el fin de adaptarla a la nueva forma de trabajo.
- **Clientes:** Los estudios de mercado y de consumo deben ser un input base y continuo que permite conocer de forma constante las necesidades del consumidor, con el fin de que las estrategias de la empresa se encuentren alineadas a la satisfacción de las mismas y a su vez irlos adaptando a los diferentes canales de comunicación que se tiene con los clientes
- **Comunidad en General:** Es importante que la empresa mantenga coherencia en relación a sus valores y acciones, ya que eso es lo que se proyectará hacia la comunidad como forma de trabajo de Remeco. También es importante considerar la oportunidad de establecer relación con la comunidad por medio de la Responsabilidad Social como parte de la Gobernanza Organizacional, ya que esto contribuye a generar
- actividades de relacionamiento y proyectar una imagen de responsabilidad e involucramiento. Esto a su vez, permite tener un beneficio a nivel organizacional, ya que aumenta la confianza de los accionistas, y genera oportunidades de inversión que dan paso a nuevos proyectos y sostenibilidad en el tiempo.

5.3. Aplicación de métricas

A partir de la información revisada en el presente capítulo, es importante complementar la información con el planteamiento de indicadores, con el fin de que a través de los datos se

pueda plantear de forma objetiva y cuantitativa los beneficios para la organización a partir de la aplicación del proyecto. Con esto, se pretende generar confiabilidad y especificidad sobre los datos, con el fin lograr continuidad en el tiempo y así la empresa continúe con la aplicación del plan de formación de forma anual como una ventaja que agrega valor y se encuentra alineado a los objetivos organizacionales. Por este motivo, en el presente proyecto se analizará los siguientes indicadores:

- **Valor añadido del capital del capital humano:** Esta métrica se basa en la obtención de mejores resultados para la empresa con el trabajo que se genera de forma conjunta de cada uno de los colaboradores. Lo que se busca obtener es el cálculo de la rentabilidad promedio por trabajador y como la misma añade valor al cumplimiento de metas organizacionales.
- **Retorno de la Inversión en capital humano (Roich):** Hace referencia a una métrica que representa la relación de los beneficios y rentabilidad para la organización frente al valor monetario invertido en los colaboradores. Frente a esto, el programa pretende realizar una inversión para mejorar y/o desarrollar los conocimientos y habilidades del liderazgo en las jefaturas y que el mismo este enfocado en un proceso de mejoramiento continuo que se vea reflejado en el trabajo con los equipos y que el mismo genere productividad.
- **Retorno de la inversión de empleados – individual:** Por medio de este indicador se puede conocer si la inversión de la organización en la aplicación del plan de formación representa un impacto para cada una de las jefaturas de forma individual y que el mismo represente un beneficio en la gestión positiva del liderazgo en cada área e influya en el mejoramiento del desempeño laboral.

A continuación, se presente un desglose que lo que representa cada variable de las métricas utilizadas.

1.-Valor añadido del capital humano: $HCV = \text{Ingresos} - \text{Costo Total de personal} / \text{Número de empleados equivalentes (FTE)}$

- Ingresos: representa el valor total de ingreso de la organización. En ese caso se tomará en cuenta el valor promedio que percibe la empresa de forma anual. \$230,341.84
- Costo total del personal: Este dato se obtiene del costo total del número de jefaturas que participan en el plan de formación. Para ello, se toma en cuenta la suma total de la remuneración de cada jefatura, incluyendo los valores que el empleador invierte en cada colaborador, tal como: aporte patronal, décimo tercero, décimo cuarto, vacaciones, fondos de reserva y beneficios propios de la empresa, como el seguro de accidentes. Es así, que los valores se obtuvieron de la siguiente manera:

Tabla 8

Valor del costo total del personal

Costo individual por jefatura	\$2831,91
Costo total por 4 jefaturas	$\$2831,91 * 4 = 11327,64$

Nota: La tabla 8 muestra el valor total de costo de personal. Fuente:

Elaboración propia (2023)

- **Número de empleados equivalentes:** hace referencia al número de personas que trabajan en tiempo completo. En este caso las 4 jefaturas trabajan por un tiempo de 8 horas diarias.

En este sentido, tomando en cuanto los valores mencionados, la métrica aplicada nos da el siguiente resultado:

$$\text{HCVA} = (\$230341,84 - \$11327,64) / 4 = \$54753,55$$

2.- Retorno de la Inversión en capital humano (Roich): Ingresos +

Costo total de personal/ Costo total de personal

- **Ingresos:** representa el valor total de ingreso de la organización. En ese caso se tomará en cuenta el valor promedio que percibe la empresa de forma anual.
\$230,341.84
- **Costo total de personal:** Acorde a la información del indicador previo la información de cálculo se toma en cuenta la siguiente información: \$11327,64

En este sentido, tomando en cuanto los valores mencionados, la métrica aplicada nos da el siguiente resultado:

$$\text{ROICH} = (\$230341,84 + \$11327,64) / \$11327,64 = \$21,33$$

3.- Retorno de la inversión de empleados – individual:

ROI= Resultados (esperado o desempeñado) / Costo total del trabajador

+ Inversión en desarrollo

- **Resultados:** Hace referencia a la meta planteada de cumplimiento de cada área.

Tabla 9

Metas planteadas por área

AREA	CUMPLIMIENTO	VALOR ESPERADO
Mercadeo y Comercial	Presupuesto de ventas	\$20.000
Cobranzas	Presupuesto de cobranzas	\$16.000

Nota: La tabla 9, muestra el resultado esperado de las metas mensuales

por área Fuente: Elaboración propia (2023)

- **Costo total del trabajador:** Acorde a la información del indicador previo la información de cálculo se toma en cuenta la siguiente información: \$11327,64
- **Inversión en el desarrollo:** Representa el total de inversión para la implementación del proyecto. En este caso representa la suma del valor de desarrollo (\$1214,37) y el valor para la socialización y capacitación (\$482, 53) del presente proyecto.

El valor de inversión es **\$1.696,90**

Se obtuvieron los siguientes resultados por el área comercial y de mercadeo: **ROI=** $\$20000 / (\$11327,64 + \$1696,90) = \$1,53$

A partir de la información revisada hemos analizado que la implementación del plan de formación en liderazgo, mejore cada indicador de la siguiente manera:

- **Valor añadido del capital del capital humano:** Por medio de la formación se busca potenciar y desarrollar las habilidades y comportamientos efectivos de las jefaturas con el fin de generar un impacto positivo en la percepción de liderazgo y que la misma se va a ver reflejada en aspectos como la fidelización, retención y motivación del personal, las cuales influyen de forma directa en la productividad del personal.
- **Retorno de la Inversión en capital humano (Roich):** A partir de la aplicación de buenas prácticas de liderazgo se busca generar un mejor ambiente laboral se pretende el aumento del 10% de productividad de las áreas de trabajo.
- **Retorno de la inversión de empleados – individual:** Se buscar mejorar y desarrollar habilidades enfocadas en la comunicación, coordinación de tareas, seguimiento de resultados para que cada jefatura. Por este motivo, se busca que a través de las habilidades adquiridas se pueda alcanzar un 80% de cumplimiento de las metas de cada área.

CAPITULO VI.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES GENERALES

A partir de la información obtenida y analizada en el presente proyecto en base a las distintas fuentes de información y herramientas aplicadas, llegamos a la conclusión de que las características de comportamiento de las jefaturas de la empresa Remeco se alinean al estilo de liderazgo autocrático, ya que se determinó que los colaboradores tiene la percepción de que la toma de decisiones es unilateral.

Por otra parte, se concluyó que en base al estilo de liderazgo que manejan las jefaturas, los colaboradores presentan una baja percepción sobre la apertura de las jefaturas a las sugerencias e ideas, reconocimiento hacia al esfuerzo realizado en el trabajo, involucramiento del equipo de trabajo en las decisiones, confianza en el desempeño de los colaboradores, asignación y coordinación de los equipos de trabajo, lineamientos y retroalimentación, y soporte por parte de las jefaturas.

Estos resultados denotan el impacto que tiene el liderazgo que ejercen las jefaturas sobre las percepciones de los colaboradores. Por este motivo, llegamos a la conclusión de la importancia que tiene un liderazgo positivo e implementar la formación del mismo para mejorar comportamientos que influyen en el área de trabajo y a su vez llegan a repercutir en el flujo de trabajo y su desempeño.

Es así que, se evidencia una afectación en el flujo de trabajo de los colaboradores, el mismo que se reflejado en la productividad de cada área, ya que se afecta el nivel de desempeño y motivación tanto a nivel individual como grupal.

6.1.1 Conclusiones Específicas de la propuesta y su utilidad en un entorno específico

A partir de la generación de acuerdos y compromisos con la Vicepresidencia y la Jefatura de Talento Humano, se concluyó que la propuesta será aplicada en el segundo semestre del 2023 como parte del plan de capacitación anual de la empresa. La implementación del mismo, contribuirá al desarrollo y/o mejoramiento de comportamientos alienados a fortalecer el trabajo en equipo incluyendo aspectos como la coordinación de actividades y trabajo colaborativo.

A partir de lo dicho, se pretende fortalecer los procesos de delegación y gestión del tiempo, lo que tendrá un impacto positivo en la productividad del área. Adicional, la formación abordará aspectos como la comunicación y escucha activa, lo que contribuirá a los procesos de retroalimentación e integración de ideas para la toma de decisiones dentro del área, además el fortalecimiento de canales de comunicación que permitan conocer las necesidades y expectativas de los colaboradores.

6.1.2 Análisis del cumplimiento de los objetivos de la investigación

- Se constató que las características de comportamiento de las 4 jefaturas de Remeco se encuentran alineadas al estilo de liderazgo autocrático, por medio de la aplicación del Test de Lewin, cuyos resultados arrojaron la predominancia sobre dicho estilo.
- A partir de las entrevistas aplicadas y los resultados del informe de la encuesta de clima laboral, se cumplió con el objetivo de determinar que el estilo de liderazgo autocrático influye de manera predominante en dos aspectos importantes, la motivación y el desempeño laboral. La motivación se ve afectada ya que los

colaboradores mencionan tener poco interés en proponer acciones o sugerencias para el mejoramiento del trabajo, a causa de la negativa o poca apertura por parte de las jefaturas, lo que influye en que no se generen oportunidades de mejora en el flujo de trabajo y optimización de procesos. Por otro lado, el desempeño se ve afectado, ya que alineado a la falta de retroalimentación, no se generan espacios que den a conocer las oportunidades de mejora, seguimiento del trabajo u oportunidades de aprendizaje con el fin de obtener mejores resultados.

- Una vez determinado como el estilo de liderazgo actual de las jefaturas influye en la percepción de los colaboradores, se concluyó que los principales aspectos de formación incluyen los factores como, la promoción de comunicación y escucha activa, trabajo en equipo, coordinación y delegación de tareas a través de la gestión eficaz del tiempo.
- Por medio de la presentación del plan de formación y su contenido a la Jefatura de Talento Humano y la Vicepresidencia, se cumplió con el objetivo de la entrega formal de la propuesta de trabajo del presente proyecto

6.2 CONTRIBUCIONES

6.2.1 *Contribución a nivel personal*

María Belén Toca

A partir del presente proyecto pude generar un aporte significativo en base a la experiencia laboral y búsqueda de información que generen un aporte teórico sobre los principales principios y características del liderazgo, con el fin de identificar dentro del proyecto los distintos estilos que predominan dentro del contexto laboral y en base a esta información cumplir con el objetivo de determinar el estilo de liderazgo en Remeco.

María Elizabeth Viñán

Durante la ejecución del presente proyecto he podido aportar conocimiento y propuestas de trabajo en base a mi experiencia laboral y a la búsqueda de información, con el fin de obtener y presentar datos y fuentes que sean relevantes y que agreguen valor a la realización del mismo, con el fin de que el presente proyecto cuente con resultados que sean eficaces. Adicional, a nivel personal, pude contribuir a la ejecución del trabajo, por medio de un compromiso continuo y tiempo invertido.

Karina Fonseca

Mediante la realización del presente proyecto enfocado en el liderazgo, realicé varias aportaciones, en la que una de los principales estuvo enfocado en la identificación de información y fuentes bibliográficas sobre los aspectos que influyen en el clima laboral, con el fin de generar un mayor aporte de conocimiento teórico del presente proyecto. Adicional, dentro del equipo de trabajo estuvo presente el compromiso para sacar adelante el proyecto.

Podemos decir, que de forma general, el presente proyecto contribuye para nuestro aprendizaje tanto a nivel personal como académico, ya que nos permitió mejorar habilidades de comunicación y trabajo en equipo para poder sacar adelante la propuesta de investigación de una forma colaborativa y organizada. Además, a nivel académico nos representó la adquisición de nueva teoría que podremos aplicarlas dentro de nuestro contexto laboral con el fin de ponerlo en práctica.

6.2.2 Contribución a nivel académico

El presente proyecto pretende dejar un legado de conocimiento enfocado a la influencia del liderazgo dentro del contexto laboral, con el fin de visibilizar la importancia de su formación, ya que a través de la información revisada pudimos denotar su influencia directa

de aspectos como la motivación y desempeño laboral. Adicional, por medio del proyecto se busca aportar conocimiento sobre la aplicación de una herramienta para la identificación estilos de liderazgo y que tanto la información teórica como práctica sirva como guía de estudio para los estudiantes.

6.2.3 Contribución a la gestión empresarial

Dentro del contexto laboral se ha podido visibilizar el impacto del liderazgo dentro del clima laboral, por este motivo la implementación del plan de formación en las jefaturas de la empresa Remeco representa una ventaja laboral, que permitirá a los colaboradores fortalecer y/o desarrollar conocimientos y habilidades que les permita gestionar de forma efectiva a sus equipos trabajo. Como resultado, el beneficio se verá reflejado en los colaboradores del área, al potenciar la coordinación y trabajo en equipo, no solamente en situaciones de conflicto, sino en el día a día, promoviendo motivación y reconocimiento del trabajo. Se pretende que en base a un liderazgo efectivo se construyen canales de comunicación claros y basados en una retroalimentación continua con el fin de mejorar de forma constante y evaluar oportunidades de mejora enfocados al aprendizaje y desempeño, los mismos que se verán alineados al cumplimiento de las metas organizacionales.

6.2.4 Limitaciones de la investigación

Durante la ejecución del presente proyecto se presentó una limitante constante, la cual se vio reflejada en el tiempo de los colaboradores de la empresa para participar de forma activa en la entrevista y test que se necesitaron aplicar para la obtención de información. Esto se generó debido a la carga de trabajo y permisos que debían solicitar a sus jefaturas para ausentarse por tiempo limitado de sus funciones, por lo que este proceso tomó de una inversión significativa de tiempo.

6.3 RECOMENDACIONES

Por medio del presente proyecto se logró la generación de acuerdos y compromisos por parte de la empresa para la implementación del plan de formación en liderazgo dentro de la planificación de capacitación del segundo semestre del 2023. En base a estos acuerdos, se recomienda a la empresa cumplir con el contenido y cronograma de trabajo presentado, ya que el mismo repercutirá el conocimientos que las jefaturas obtengan y como lo sepan aplicar dentro de sus equipos de trabajo. Por este motivo, se sugiere que su aplicación sea a inicio del segundo semestre, ya que esto permitirá dar un seguimiento a la efectividad de la formación. Es importante tomar en cuenta, que en cuanto antes sea su implementación, antes será el beneficio para las diversas áreas y su percepción sobre el liderazgo en la encuesta de clima laboral correspondiente al 2023.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. A. (2007). Desempeño por competencias: evaluación de 360. Ediciones Granica SA. <https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Desempeno-por-Competencias-de-360%C2%BA-Martha-Alles.pdf>
- Alvez, J. (2000). Liderazgo y Clima Organizacional. Revista de Psicología del Deporte, 9 (1-2). 125-126.
<http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2147/Liderazgo%20y%20clima%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bracho, O, y García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. Telos, 15(2), 165-177.
<https://www.redalyc.org/pdf/993/99328423003.pdf>
- Cajas, C., y Nuñez, M. (2011). La influencia del tipo de liderazgo en la motivación de los trabajadores [Tesis de grado, Universidad de Academia de Humanismo Cristiano]. Archivo digital
<http://bibliotecadigital.academia.cl/xmlui/bitstream/handle/123456789/428/Tesis%20PSICO%20470.pdf?sequence=3>
- Castro-Marín, M. (2014). Toma de decisiones asertivas para una gerencia efectiva. [Tesis de grado, Universidad Militar Nueva Granada]. Archivo digital
[https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11746/TOMA%20DE%20DECISIONES%20ASERTIVAS%20PARA%20UNA%20GERENCIA%20EFECTIV A.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11746/TOMA%20DE%20DECISIONES%20ASERTIVAS%20PARA%20UNA%20GERENCIA%20EFECTIVA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mc. Graw Hill (3.^a ed.).

[http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-](http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf)

[Talento%20humano%203ra%20ed.pdf](http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf) Codina-Jiménez, A. (2004). Saber escuchar, un intangible valioso. *Intangible Capital*. 4(0). 3-5

Cornejo, F., Lizana, J., Rodríguez, A. y Paz, M. (2011). Clima y Satisfacción Laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal Chilena. *Salud y Sociedad*, 2 (2), 228-230. <https://www.redalyc.org/pdf/4397/439742466007.pdf>

Delgado-Torres, N., Delgado-Torres, D. (2003). El líder y el liderazgo: reflexiones. *Revista Interamericana de Bibliotecología*. 26(2). 78-82.

<https://www.redalyc.org/pdf/1790/179018081005.pdf>

Escandon-Barbosa, D. M., y Hurtado-Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios gerenciales*, 32(139), 137-145.

<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0123592316300183?token=69D407DDA8C0123EE518C6BAB3F40074ADB492BCC141EFAE564CEED1F7585C47EB33D3E95F58ED44E75EBCBBC840D6E6&originRegion=us-east-1&originCreation=20230121014718>

Estrada, R. (2018). El costo de la rotación de personal. Quito: Deloitte Consulting de DTT.

Obtenido de: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/deloitte-analytics/Estudios/Costo%20de%20Rotaci%C3%B3n%20Personal_2018.pdf

Figueroa-Isaza, H. (2014). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana. *Económicas CUC*, 35 (1), 63-68.

<https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/1869/Estrategias%20de%20atra>

ccci% c3% b3n% 20y% 20retenci% c3% b3n% 20del% 20talento% 20humano% 20en% 20I
a% 20industria% 20minera% 20colombiana.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Flores, R., Abreu, J. L. y Badii, M. H. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 3(1). 66. [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)

González-Reyes, J., Paredes-Núñez, M., Núñez-López, R., Paredes-Núñez, V., y Paredes-Núñez, I. (2018). La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas. *Redalyc*, 42(95), 245-246.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=376160247012>

Lindao, A., & Annabell, C. (2016). INFLUENCIA DEL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA [Tesis de Posgrado, UESS]. Archivo digital.
http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/1229/1/ALEJANDRO_LINDAO_CAROLA_ANNABELL_%252cMDTH-B-2014-2016-000.pdf

López, J. (2011). El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones. *Contribuciones a la Economía*, 12, 1-18. <https://www.eumed.net/ce/2011b/jmgl.pdf>

Mejía, F., Echeverri-Rubio, A. y Vleira-Salazar, Jaime. (2021). Gobernanza Corporativa en pequeñas y medianas empresas: una revisión sistemática de la literatura. *Revista Venezolana de Gerencia*. 26(93), 247.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890384>

Pacsi-Choque, A., Estrada- Mejía, W., Pérez- Vásquez, A., y Cruz- Machaca, P. (2014).

Liderazgo laissez faire. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 1(1). 69-70.

https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/849/817

Páez-Gabriunas, I. (2008). *Competencias para el liderazgo gerencial*. Dialnet.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5137652>

Parra-Penagos, C., y Rodríguez-Fonseca, F. (2016). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las empresas. *Revista de Investigación. Desarrollo e Innovacion*, 6 (2), 131-143. doi: <http://dx.doi.org/10.19053/20278306.4602>

Peña-Rivas, H., y Villón-Perero, S. (2018). Motivación laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional. *Revista Scientific*, 3(7), 177-192.

http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/181/159

Turrent, B. y Del Carmen, G. Factores que inciden en una mayor transparencia de gobernanza corporativa en las empresas cotizadas de Latinoamérica. *Revisat Mexicana de Economía y Finanzas*. 9(2). 106-108.

<https://www.redalyc.org/pdf/4237/423739497002.pdf>

Serrano-Orellana, B. y Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Elsevier*, 5 (11), 118-122.

<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2215910X14700266?token=5A88B1BD77D63F39374F5E84709EA79709F6DF976F9E6D4A8AD3A00C2799CD968357D1B199F0B0F4E4DEC1DA B7247A8B&originRegion=us-east-1&originCreation=20221218151228>

Tito-Huamaní, P., y Vargas del Pino, S. (2013). Impacto de la motivación y el liderazgo en el rendimiento laboral en una empresa de servicios de Lima Metropolitana. *Gestión en el*

tercer milenio, 16(32), 83-84.

<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/8754/7601>

Torrelles, C., Coiduras, J., Isus, S., Carrera, X., Paría, G., y Cela, M. (2011). Competencias de Trabajo en Equipo: Definición y Categorización. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*. 15(3). <https://www.redalyc.org/pdf/567/56722230020.pdf>

Wayne-Mondy, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Pearson.

<http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Personal/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Administracion%20de%20Recursos%20Humanos%201.pdf>

ANEXOS

Anexo A

Documento de acceso a información



Anexo B

Preguntas Test de Lewin

Lea los siguientes enunciados. Marque la A si está de acuerdo, y la D si está en desacuerdo.

1. Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina. A / D
 2. Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son. A / D
 3. Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados. A / D
 4. Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda. A / D
 5. Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes. A / D
 6. Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados. A / D
 7. Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina. A / D
 8. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa. A / D
 9. Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella. A / D
-

10. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo. A / D 27
11. Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte. A / D
12. El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo. A / D
13. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre. A / D
14. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación. A / D
15. Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él. A / D
16. En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas. A / D
17. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres. A / D
18. Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados. A / D
19. Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado. A / D
20. Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal. A / D
21. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado. A / D
22. Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente a un subordinado

cuando lo crea necesario. A / D

23. Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos. A / D

24. Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiene al buen juicio de sus subordinados. A / D

25. Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato. A / D

26. Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva. A / D

23. Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos. A / D

24. Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiene al buen juicio de sus subordinados. A / D

25. Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato. A / D

26. Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva. A / D

27. Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias. A / D

28. Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados. A / D

29. Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos. A / D

30. Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol. A / D

31. No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes. A / D

32. Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, a las asambleas. A / D

33. El buen jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal. A / D