



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADÉMICA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

TITULO DEL PROYECTO

Análisis de factibilidad en la diversificación de servicios ofertados por la Empresa Pública EPUNEMI, a través del CFAE, mediante la creación del programa de formación ejecutiva “INNOVA” dirigido a gerentes y mandos medios de empresas que se encuentran en el cantón Milagro.

CARRERA:

INGENIERIA COMERCIAL

AUTOR:

MUÑOZ GRANIZO DENNIS PATRICIO

TUTOR:

ING. EDUARDO ESPINOZA SOLIS MAE.

MILAGRO, SEPTIEMBRE 2013.

ECUADOR

CERTIFICADO DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro.

CERTIFICO:

Que he analizado el proyecto de Tesis de Grado con el Tema de **“Análisis de factibilidad en la diversificación de negocio de la empresa pública EPUNEMI mediante la oferta de un programa de formación ejecutiva dirigida a gerentes y mandos medios de empresas que se encuentran en el cantón Milagro.”**, presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar por el título de: **Ingeniera Comercial**.

El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema.

Presentado por el Egresado

Dennis Muñoz Granizo C.I 0928982990

TUTOR

Ing. Eduardo Espinoza Solís MAE.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El egresado Dennis Muñoz Granizo por medio de este documento, entrego el proyecto **“Análisis de factibilidad en la diversificación de negocio de la empresa pública EPUNEMI mediante la oferta de un programa de formación ejecutiva dirigida a gerentes y mandos medios de empresas que se encuentran en el cantón Milagro”** del cual me responsabilizo por ser el autor del mismo y tener la asesoría personal del Ing. Eduardo Espinoza Solís

Milagro, 25 de Septiembre del 2013.

MUÑOZ GRANIZO DENNIS PATRICIO

C.I. 0928982990

DEDICATORIA

A Dios por iluminarme y ser mi inspiración en todos los objetivos trazados en mi vida y por ser la razón de mi fuerza en los momentos de adversidades.

A mis Padres que son la razón de mi vida, las personas a quienes no me alcanzará la vida para agradecerles todo lo que han hecho por mí y por mis hermanos, por enseñarnos a ir en la vida por el camino del bien y ser guía y ejemplos en cada paso de nuestras vidas.

Gracias a ellos puedo decir que soy una persona feliz, que crecí en un hogar lleno de amor y buenos valores y donde mi única meta es ser recíproco con ellos.

Mis padres, mi vida.

A mi tutor por su apoyo incondicional que a más de ser un excelente profesional, he llegado a sentir que es mi amigo en quien puedo confiar sin pensarlo, le agradezco por compartir sus conocimientos y experiencias y por motivarme a ser mejor cada día.

AGRADECIMIENTO

Sería un pecado olvidar algún nombre de todas aquellas personas a las que quisiera agradecer por apoyarme, guiarme e inspirarme a ser cada día mejor tanto en el ámbito personal como profesional, simplemente puedo desearles éxitos en sus vidas y decirles que en mi encontrarán siempre una persona transparente, honesta y confiable, y que espero hacer todo lo posible para retribuir todas aquellas acciones que hicieron por mí.

CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de INGENIERO COMERCIAL, otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

| | |
|---------------------------|------------|
| MEMORIA CIENTÍFICA | () |
| DEFENSA ORAL | () |
| TOTAL | () |
| EQUIVALENTE | () |

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

PROFESOR DELEGADO

PROFESOR DELEGADO

CESION DE DERECHOS DE AUTOR

SEÑOR MAGÍSTER

JAIME OROZCO HERNANDEZ

RECTOR DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

CIUDAD.-

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer la entrega de la Cesión de Derecho de Autor del trabajo realizado como requisito previo para la obtención de mi título de tercer nivel, cuyo tema fue Análisis de factibilidad en la diversificación de negocios de la Empresa Pública EPUNEMI, mediante la oferta del Programa de Formación Ejecutiva “INNOVA” dirigido a gerentes y mandos medios de empresas ubicadas en el cantón Milagro.

Y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, 27 de septiembre del 2013

Dennis Muñoz Granizo.

Firma del egresado

C.I. 0928982990

RESUMEN

La EPUNEMI es una Empresa Pública cuyo objetivo es implementar estrategias competitivas que generen rentabilidad en cada una de las Unidades de Negocios, retribuyendo al Beneficio de la UNEMI y de la comunidad. En la actualidad, las unidades de negocios que ofrece a la comunidad son la Escuela de conducción (ECUNEMI) y el Centro de Fortalecimiento en Áreas Estratégicas (CFAE). La investigación y posterior propuesta surgió mediante un análisis de mercado, donde se descubrieron grandes necesidades de capacitación en esta área y donde las Empresas que se encuentran ubicadas en el Cantón Milagro y sus sectores aledaños no tienen acceso a dicho servicio. Ésta propuesta está directamente vinculada con la unidad de negocio relacionada con la capacitación, ya que consiste en la creación de un Programa de Formación Ejecutiva llamado "INNOVA", dicho programa ha sido diseñado para CEO's y jefes de mandos medios interesados en fortalecer sus perspectivas en cuanto al liderazgo transformador lo que les permitirá aprovechar nuevas oportunidades de negocios, así como asegurar la creación de valor en las empresas que administran y a asegurar el éxito sostenible de las mismas. El proceso está diseñado y será orientado por directores empresariales los mismos que estarán acompañados por conferencistas reconocidos por su vasta experiencia en el ámbito de la gestión de liderazgo. La obtención de resultados extraordinarios que ayuden en la generación de valor de una empresa es cada vez más un reto de equipo, este programa responde a este reto, formando líderes que comprendan que la mayor ventaja competitiva de sus empresas es la gestión de liderazgo y la inteligencia organizacional.

Palabras claves:

CEO: es la abreviatura del Chief Executive Officer, es el encargado de máxima autoridad de una organización, que en español es equivalente a Director Ejecutivo.

Liderazgo: influencia que se ejerce sobre las personas.

ABSTRACT

The EPUNEMI is a public company whose goal is to implement competitive strategies that drive profitability in each of the Business Units to Benefit rewarding UNEMI and community. At present, the business units offered to the community are the Driving School (ECUNEMI) and the Center for Strengthening Strategic Areas (CFAE). The investigation and subsequent proposal came through a market analysis, which found great need for training in this area and where the companies that are located in the Canton Milagro and its surrounding areas have no access to that service. This proposal is directly linked to the business unit related to training, since it involves the creation of an Executive Training Program called "INNOVA", this program is designed for CEOs and middle managers interested in strengthening their prospects transformational leadership in terms of allowing them to seize new business opportunities and ensure value creation in companies that manage and secure their sustainable success. The process is designed and will be guided by the same corporate directors will be joined by speakers recognized for their vast experience in the field of management leadership. The obtaining extraordinary results that help in generating value of a company is increasingly challenging team, this program responds to this challenge, forming leaders who understand that competitive advantage of their companies is the leadership and management organizational intelligence.

Keywords:

CEO: is the abbreviation of the Chief Executive Officer, is responsible for an organization's highest authority, which in Spanish is equivalent to the Executive Director.

Leadership: influence exerted on people.

INDICE

| | |
|---|-----------|
| INTRODUCCION | 1 |
| CAPITULO I | 2 |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 2 |
| 1.1 PROBLEMATIZACIÓN | 2 |
| 1.1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA | 5 |
| 1.1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA..... | 5 |
| 1.1.4 SISTEMATIZACIÓN | 5 |
| 1.1.5 DETERMINACIÓN DEL TEMA | 6 |
| 1.2 OBJETIVOS | 6 |
| 1.2.1 OBJETIVO GENERAL | 6 |
| 1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 6 |
| 1.3 JUSTIFICACION | 7 |
| 1.3.1 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN..... | 7 |
| CAPITULO II..... | 9 |
| MARCO REFERENCIAL | 9 |
| 2.1 MARCO TEORICO | 9 |
| 2.1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS..... | 9 |
| 2.1.2 ANTECEDENTES REFERENCIALES | 14 |
| 2.1.3 FUNDAMENTACIÓN..... | 20 |
| 2.2 MARCO CONCEPTUAL..... | 28 |
| 2.3 HIPOTESIS Y VARIABLES | 31 |
| 2.3.1 HIPÓTESIS GENERAL..... | 31 |
| 2.3.2 HIPÓTESIS PARTICULARES | 31 |
| 2.3.3 DECLARACIÓN DE VARIABLES..... | 32 |
| 2.3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES | 33 |
| CAPITULO III | 35 |
| MARCO METODOLOGICO..... | 35 |

| | |
|--|------------------|
| 3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN..... | 35 |
| 3.2 LA POBLACION Y LA MUESTRA | 38 |
| 3.2.1 CARACTERÍSTICA DE LA POBLACIÓN | 38 |
| 3.2.2 DELIMITACIÓN DE LA POBLACIÓN | 38 |
| 3.2.3 TIPO DE MUESTRA | 39 |
| 3.2.4 TAMAÑO DE LA MUESTRA | 39 |
| 3.2.5 PROCESO DE SELECCIÓN | 40 |
| 3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS | 41 |
| 3.3.1 MÉTODOS TEÓRICOS | 41 |
| 3.3.2 MÉTODOS EMPÍRICOS..... | 42 |
| 3.3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS..... | 43 |
| 3.4 EL TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN..... | 44 |
| | |
| <u>CAPÍTULO IV.....</u> | <u>45</u> |
| | |
| <u>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</u> | <u>45</u> |
| | |
| 4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL..... | 45 |
| 4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS..... | 46 |
| 4.3 RESULTADOS | 61 |
| 4.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS | 64 |
| | |
| <u>CAPÍTULO V.....</u> | <u>70</u> |
| | |
| <u>PROPUESTA.....</u> | <u>70</u> |
| | |
| 5.1 TEMA | 70 |
| 5.2 JUSTIFICACIÓN | 70 |
| 5.3 FUNDAMENTACIÓN..... | 72 |
| 5.4 OBJETIVOS | 73 |
| 5.4.1 OBJETIVO GENERAL | 73 |
| 5.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 74 |
| 5.5 UBICACIÓN..... | 74 |
| 5.6 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD | 74 |
| 5.7.1 ACTIVIDADES..... | 96 |
| 5.7.2 RECURSOS, ANÁLISIS FINANCIERO..... | 106 |
| 5.7.3 IMPACTO | 112 |
| 5.7.4 CRONOGRAMA | 113 |
| 5.7.5 LINEAMIENTO PARA EVALUAR LA PROPUESTA | 114 |

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 115

BIBLIOGRAFIA DE INVESTIGACION..... 117

INDICE DE CUADROS

| | |
|--|-----------|
| Cuadro 1 | 48 |
| Encuesta realizada en empresas del Cantón Milagro | |
| Según su criterio ¿un líder es? | |
| Cuadro 2 | 50 |
| Encuesta realizada en empresas del Cantón Milagro | |
| ¿Cree usted que existen prejuicios en nuestra cultura con respecto a la selección de personal? | |
| Cuadro 3 | 51 |
| Encuesta realizada en empresas del Cantón Milagro | |
| ¿Ha sido usted víctima o ha observado algún tipo de discriminación en su lugar de trabajo? | |
| Cuadro 4 | 52 |
| Encuesta realizada en empresas del Cantón Milagro | |
| ¿Qué es lo que más influye en su motivación para trabajar? | |
| Cuadro 5 | 53 |
| Encuesta realizada en empresas del Cantón Milagro | |
| ¿Se adapta fácilmente al estilo de trabajo de sus superiores? | |
| Cuadro 6 | 54 |
| Encuesta realizada en empresas del Cantón Milagro | |
| Si tuviera que hacer una sugerencia constructiva a la dirección de su empresa ¿cuál sería? | |
| Cuadro 7 | 55 |
| Encuesta realizada en empresas del Cantón Milagro | |

¿Influye el estilo de dirección de los gerentes en el clima organizacional de una compañía?

Cuadro 8 **56**

Encuesta realizada en empresas del Cantón Milagro

¿Está de acuerdo con la metodología en el manejo de conflictos empleado por la gerencia cuando se suscita algún problema en la organización?

Cuadro 9 **57**

Encuesta realizada en empresas del Cantón Milagro

¿Siente que las personas que laboran en esta organización se han desarrollado como persona y profesionalmente?

Cuadro 10 **58**

Encuesta realizada en empresas del Cantón Milagro

¿Cree usted que en la empresa donde trabaja existe un equipo de trabajo motivado y que cuenta con jefaturas que demuestran liderazgo en sus decisiones?

Cuadro 11 **60**

Entrevistas

Cuadro 12 **66**

Verificación de hipótesis general

Cuadro 13 **67**

Verificación de hipótesis particular #1

Cuadro 14 **68**

Verificación de hipótesis particular #2

Cuadro 15 **69**

| | |
|---|------------|
| Verificación de hipótesis particular #3 | |
| Cuadro 16 | 70 |
| Verificación de hipótesis particular #4 | |
| Cuadro 17 | 71 |
| Verificación de hipótesis particular #5 | |
| Cuadro 18 | 94 |
| Poder de negociación de los compradores | |
| Cuadro 19 | 94 |
| Poder de negociación de los proveedores | |
| Cuadro 20 | 95 |
| Barreras de entrada | |
| Cuadro 21 | 95 |
| Amenaza de productos sustitutos | |
| Cuadro 22 | 96 |
| Rivalidad entre competidores | |
| Cuadro 23 | 98 |
| Matriz fofadoda | |
| Cuadro 24 | 109 |
| Análisis financiero | |

INDICE DE GRAFICOS

| | |
|--|-----------|
| Grafico 1 | 49 |
| Encuesta realizada en empresas del Cantón Milagro | |
| Según su criterio ¿un líder es? | |
| Grafico 2 | 50 |
| Encuesta realizada en empresas del Cantón Milagro | |
| ¿Cree usted que existen prejuicios en nuestra cultura con respecto a la selección de personal? | |
| Grafico 3 | 51 |
| Encuesta realizada en empresas del Cantón Milagro | |
| ¿Ha sido usted víctima o ha observado algún tipo de discriminación en su lugar de trabajo? | |
| Grafico 4 | 52 |
| Encuesta realizada en empresas del Cantón Milagro | |
| ¿Qué es lo que más influye en su motivación para trabajar? | |
| Grafico 5 | 53 |
| Encuesta realizada en empresas del Cantón Milagro | |
| ¿Se adapta fácilmente al estilo de trabajo de sus superiores? | |
| Grafico 6 | 54 |
| Encuesta realizada en empresas del Cantón Milagro | |
| Si tuviera que hacer una sugerencia constructiva a la dirección de su empresa ¿cuál sería? | |
| Grafico 7 | 55 |
| Encuesta realizada en empresas del Cantón Milagro | |

¿Influye el estilo de dirección de los gerentes en el clima organizacional de una compañía?

Grafico 8

56

Encuesta realizada en empresas del Cantón Milagro

¿Está de acuerdo con la metodología en el manejo de conflictos empleado por la gerencia cuando se suscita algún problema en la organización?

Grafico 9

57

Encuesta realizada en empresas del Cantón Milagro

¿Cree usted que en la empresa donde trabaja existe un equipo de trabajo motivado y que cuenta con jefaturas que demuestran liderazgo en sus decisiones?

Grafico 10

58

Encuesta realizada en empresas del Cantón Milagro

¿Siente que las personas que laboran en esta organización se han desarrollado como persona y profesionalmente?

Grafico 11

116

Cronograma de actividades

INDICE DE FIGURAS

| | |
|-------------------------|------------|
| Figura 1 | 77 |
| Ubicación EPUNEMI | |
| Figura 2 | 77 |
| Logotipo EPUNEMI | |
| Figura 3 | 79 |
| Organigrama Estructural | |
| Figura 4 | 97 |
| Fuerzas de Porter | |
| Figura 5 | 102 |
| FODA Empresarial | |
| Figura 6 | 106 |
| Programa de formación | |
| Figura 7 | 107 |
| Volante | |
| Figura 8 | 108 |
| Díptico externo | |
| Figura 9 | 112 |
| Díptico interno | |

INTRODUCCION

El reconocimiento y atención otorgada al recurso humano y a su administración en la actualidad está adquiriendo relevancia en las organizaciones.

Esto hace imprescindible la existencia de un estilo de dirección efectivo que pueda asegurar condiciones favorables de trabajo y que garanticen el logro de los objetivos y un crecimiento sostenido en las empresas.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal determinar la relación directa que existe entre el estilo de dirección utilizado por los gerentes y mandos medios en la consecución de resultados y en el crecimiento de las empresas que administran.

La investigación surge debido a la gran relevancia e importancia que se la ha dado en los últimos años al liderazgo empresarial, un tema del cual se ha hablado mucho pero existen muy pocos estudios que muestren de manera precisa la importancia de un líder dentro de una organización.

Con este trabajo se busca exponer porque es necesaria una formación ejecutiva constante para gerentes y jefes de mandos medios quienes tienen que trabajar día a día con un grupo de personas y deben poseer la capacidad necesaria para comunicarse, para poder influir en ellos y para hacer que cumplan sus requerimientos de una manera convincente.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Problematización

Desde la comunidad primitiva ya existía el liderazgo, podemos decir que los antiguos griegos y romanos ya imputaban al liderazgo a un don que es atribuido por la gracia divina, llamado carisma, también se originaron cambios como la Revolución Industrial que significó un impulso cualitativo para el análisis del liderazgo, surgen las fábricas y con ellas la cooperación, haciendo que los trabajadores se unan, surgen entonces los grandes grupos, de ahí que un artesano se pueda dirigir a sí mismo, pero los trabajadores de una fábrica necesitan un director, un violinista se dirige él mismo, a la orquesta le hace falta un director, allí empieza el liderazgo.

En fin, a lo largo de los años se ha hablado mucho acerca del liderazgo y la importancia e influencia que ejerce el mismo en las personas y en las organizaciones.

Pero no es lo mismo ser simplemente un jefe que ser un verdadero líder, un líder es aquel que es capaz de calar hondo en las emociones de su equipo de trabajo de manera que este realice sus actividades con el convencimiento de que es lo mejor para ellos y para la organización.

Mientras que un jefe es simplemente un acto de rutina donde el empleador se comunica con su grupo de trabajo únicamente para plantear un sinnúmero de actividades y

objetivos por alcanzar dejando en segundo plano la comunicación atenta sobre las expectativas y opiniones que tienen los empleados acerca de dichos objetivos.

Aunque en ambos casos se logra que el talento humano realice sus actividades la diferencia radica en ciertos factores que hacen al liderazgo una ventaja competitiva.

El problema objeto de nuestro estudio trata acerca del estilo de dirección que poseen los gerentes y mandos medios de las organizaciones comerciales del Cantón Milagro.

Este problema se ve reflejado en los resultados obtenidos y en el crecimiento de las empresas comerciales en general donde se refleja una gran diferencia ya sea entre empresas dedicadas a la misma actividad o entre sucursales de una misma empresa.

Esta situación se debe a muchos factores los cuales inciden en el rendimiento de las empresas pero nosotros nos enfocaremos directamente al estilo de dirección de los gerentes y mandos medios lo cual juega un rol protagónico en el crecimiento y desarrollo de una compañía.

El inconveniente se presenta frecuentemente debido a la poca o nula importancia que se le da a la comunicación entre empleador y subordinados haciendo una tarea imposible la retroalimentación.

Otra de las causas es el sentimiento de superioridad de los gerentes lo cual deriva en una cierta arrogancia hacia los empleados los mismos que presentan una cierta resistencia y apatía hacia su empleador.

Los prejuicios de los gerentes han ocasionado cierto sentimiento de discriminación entre los empleados de la compañía, aparte de las oportunidades de crecimiento e innovación que se han pasado por alto debido a los paradigmas.

Así mismo una de las principales causas de un lento crecimiento en las organizaciones es la deficiente capacidad de los gerentes y mandos medios en la creación de un equipo de trabajo dinámico dentro de las empresas como consecuencia de la nula

coordinación entre el departamento de recursos humanos y la gerencia, lo cual origina individualismos departamentales y pérdida de recursos.

Finalmente debemos mencionar que una de las falencias más comunes en nuestro medio es la poca atención que se le da al desarrollo personal y profesional de los subordinados dentro de una compañía, originando altos niveles de insatisfacción laboral y falta de motivación y compromiso por parte de los mismos.

PRONOSTICO

La investigación realizada pretende demostrar la importancia y trascendencia que ejerce un adecuado estilo de dirección dentro de una organización y el impacto que ejerce en los resultados y en el crecimiento profesional y personal de los colaboradores.

Ahora bien, muchas de las personas que se ocupan de esta importante función en las organizaciones son empíricas o sus conocimientos están desactualizados debido a la falta de tiempo o a la inexistencia de una empresa competitiva que oferte capacitación en el área de formación ejecutiva dentro del área local.

El problema al cual estarían exponiéndose de manera significativa dichas organizaciones podría ser la pérdida de oportunidades ya sea en la captación de nuevos talentos, en la expansión del área de negocios, en la calidad de cómo manejan conflictos y hasta en el desarrollo económico y social del área en donde se encuentran ubicadas.

CONTROL DE PRONÓSTICO

Demostrar la necesidad que existe en el medio local de una empresa de capacitación que oferte cursos de formación ejecutiva dirigida a gerentes y jefes de mandos medios de las empresas comerciales del Cantón Milagro.

1.1.2 Delimitación del problema

Campo: Ingeniería Comercial.

Área: Recursos Humanos.

Aspecto: Liderazgo y dirección.

Espacio: Guayas

1.1.3 Formulación del problema

¿Cómo afecta el estilo de dirección y manejo de las empresas por parte de los gerentes y mandos medios en la generación de resultados y aporte al crecimiento de las empresas comerciales del Cantón Milagro?

1.1.4 Sistematización

¿Cómo influye el estilo de dirección por parte de los gerentes y mandos medios en el desarrollo personal y profesional de los subordinados?

¿Qué ocasiona un estilo de dirección autocrático en el comportamiento del talento humano dentro de una organización?

¿De qué manera afecta la ausencia de capacidades y/o habilidades gerenciales para fomentar un equipo de trabajo de alto rendimiento en las organizaciones?

¿Cómo inciden los prejuicios y paradigmas de los gerentes y mandos medios en la toma de decisiones?

¿Cómo incide la inexistencia de un proceso de retroalimentación en el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales?

1.1.5 Determinación del tema

Análisis de factibilidad en la diversificación de servicios ofertados por la Empresa Pública EPUNEMI, a través del CFAE, mediante la creación del programa de formación ejecutiva “INNOVA” dirigido a gerentes y mandos medios de empresas que se encuentran en el cantón Milagro.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general

Demostrar de qué manera el estilo de dirección de los gerentes y mandos medios repercute en la consecución de resultados y en el crecimiento de las organizaciones formales que se encuentran en el Cantón Milagro para determinar la relación directa que existe entre un líder y una empresa exitosa.

1.2.2 Objetivos específicos

- Exponer las razones por las cuales los gerentes y mandos medios deben motivar a su personal a cargo a desarrollarse como profesionales y como personas.
- Demostrar los distintos factores que puede desencadenar un estilo de dirección autocrático en el talento humano de una organización.
- Identificar las razones por las cuales los gerentes presentan ausencia de capacidades y/o habilidades gerenciales para fomentar un equipo de trabajo de alto rendimiento.
- Demostrar de que manera los prejuicios y paradigmas de los gerentes y mandos medios inciden negativamente en la toma de decisiones y en nuevas oportunidades de negocio.
- Exponer las ventajas de un adecuado proceso de retroalimentación dentro de una organización.

1.3 JUSTIFICACION

1.3.1 Justificación de la investigación

El presente trabajo investigativo es de imperiosa necesidad ya que el papel que juega un liderazgo efectivo y un estilo de dirección óptimo en una empresa se ve reflejado en la calidad de vida de sus empleados y en el éxito empresarial de la misma.

Se considera que el líder es una figura importante cuando se trata del trabajo en grupo o en conjunto. Así, una persona líder es aquella que es colocada al mando del grupo y que toma decisiones de acuerdo a las necesidades o requerimientos de cada circunstancia. En algún sentido, la idea de líder puede generar cierto resquemor pero esto sólo si hablamos de líderes autoritarios que no tienen en cuenta las opiniones de sus seguidores o que obran para beneficio propio utilizando la fuerza y el trabajo de todos.

En realidad, un buen líder es aquel que tiene autoridad de manera natural y que la ejerce también de manera natural, sin esfuerzo y sin autoritarismos. El líder es aquella persona en torno a la cual todos los demás confían y siguen casi inconsciente, al observar que esa persona tiene carisma, capacidades y seguridad para dirigir al grupo y con el convencimiento de que es lo mejor para ellos y para la organización.

En el ámbito laboral hoy en día el papel del líder es esencial en la realización de diferentes tipos de proyectos de los cuales se esperen buenos réditos. Esto se debe a distintos estudios e investigaciones que han demostrado que para alcanzar el éxito empresarial no basta una gran cantidad de recursos y número de personas sino alguien que pueda influir en ellas y lograr que mediante un trabajo en equipo den lo mejor de ellos para alcanzar un resultado común.

Lo que se espera de esta investigación es demostrar porque es necesaria una formación ejecutiva de una manera constante en los gerentes de las empresas

comerciales formales del cantón milagro y hacer hincapié en la importancia de adoptar características de liderazgo dentro de una empresa.

El beneficio que se podrá obtener mediante esta investigación es el desarrollo empresarial y el desarrollo local que se podría llegar a tener gracias a la acelerada sinergia económica que conllevaría un gran número de empresas con grandes utilidades y con una gran capacidad de ofrecer empleo a los individuos de esta localidad.

Así mismo sería un gran aporte investigativo tanto para el área comercial como para el área psicológica al tratarse de un análisis acerca de factores internos de las personas y como pueden contribuir de manera directa a la obtención de recursos económicos.

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEORICO

2.1.1 Antecedentes históricos

“Desde sus formas de organización más antiguas, es interesante reparar en el hecho de que el ser humano se halla sumido en un régimen de escalafones.

De hecho, como en su día apuntó Desmond Morris (1967) en su mirada a la especie humana, el que exista una rígida escala social entre grupos de primates, es de trascendental importancia en el día a día, cuando se establece un miembro dominante en la cúspide de esta organización y el resto de los integrantes debajo de él, casi desde una conducción tiránica.

En el caso del hombre al pasar a su papel de cazador, actividad que exigía un trabajo de equipo, el estilo primitivo tenía que modificarse para poder asegurarse la colaboración de las partes más débiles cuando estuviesen de caza.

Y con la evolución de las civilizaciones, la búsqueda de una explicación al porqué ciertos sujetos ejercen una influencia sobre otros, ha sido el santo grial de muchos pensadores a lo largo de los siglos. Desde el pasado remoto surgen ecos que testimonian la fantasía de líderes y seguidores. Ya desde la época de los egipcios

existían jeroglíficos para denominar al liderazgo (seshemet), al líder (seshemu) y al seguidor (shemsu).

La gestión del pueblo israelita hacia su liberación del yugo de los egipcios, de la mano de Moisés, convierte a los profetas, jefes de tribus, sacerdotes y reyes, en modelos para sus pueblos siguiendo la tradición judeo-cristiana forjada en el antiguo y nuevo testamento.

Los clásicos griegos y latinos hacen lo propio en su vasto legado cultural y filosófico. En La Ilíada de Homero, por ejemplo, se ponen de relieve los conceptos griegos con los que debían contar los cabecillas ideales, encarnados en la valentía de Aquiles, la sapiencia de Néstor, la perspicacia de Ulises, el sentido de justicia de Agamenón.

Pero el interés por el liderazgo, no se limitó a la cultura occidental. En Oriente, Confucio (551 adC. – 479 adC.) Decía que “Si el príncipe es virtuoso, los súbditos repetirán su ejemplo”, en sus Analectas dejó clara su filosofía moral, clave para las relaciones humanas: “El ren que es la virtud de la humanidad y a su vez está fundada en la benevolencia, la lealtad, el respeto y la reciprocidad”, pero destacando que estas relaciones tenían una característica principal: el superior tiene la obligación de la protección y el inferior, de nobleza y respeto.

La Mesoamérica precolombina estaba constituida en fuertes Estados teocráticos, llamados así porque toda la autoridad residía en los sacerdotes y porque el jefe de estado era considerado como un dios. En el caso de los soberanos aztecas, el poder se concentraba en el Tlatoani y curiosamente la etimología deriva del náhuatl tlahtoani o “el que habla”. La concepción mesiánica que los aztecas tenían de sí mismos al suponer que eran el pueblo elegido para mantener con vida al sol, justificaba el aparato teocrático-militar dominante sobre las otras clases sociales.

Podemos coincidir con Paige (1977), que todas las sociedades han creado mitos para proporcionar explicaciones aceptables para el dominio de sus líderes y la sumisión de sus subordinados. No obstante, el patrón de conductas que son vistas como admisibles en los líderes, difiere de una época a otra y de una cultura a otra. Esto también está vinculado con la forma en la cual se han formado diversas sociedades, desde el punto de vista antropológico, éstas pueden encasillarse de acuerdo al grado en que diferentes grupos dentro de una sociedad tienen paso a distintas ventajas, como recursos, prestigio o poder¹.”

De la evolución del papel del líder en las empresas

“Ya en las primeras décadas del siglo XX, Mary Parker Follett contribuyó a destacar el lado humano de la gestión empresarial, apuntando las primeras ideas sobre el liderazgo y sobre la asunción de mayores responsabilidades por los trabajadores; pero es en la segunda mitad del siglo cuando se desarrolla este tema con más profundidad.

Las primeras investigaciones sobre liderazgo estuvieron encaminados a encontrar los rasgos psicológicos inherentes a los líderes; características como inteligencia, voluntad, carácter, sociabilidad y condiciones de autoridad fueron unas de las más comunes y mas aceptadas, pero su validación a lo largo del tiempo en diversas organizaciones resultó ineficaz.

Estas investigaciones se desarrollaron vinculados a la concepción taylorista de la dirección, donde el rol del dueño se sintetizaban en una sola persona y los métodos de ordeno y mando, así como la baja calificación de la fuerza de trabajo eran prevalecientes en una industria primitiva y poco compleja en sus relaciones sociales y productivas.

¹ (<http://psicologiayempresa.com/la-historia-del-liderazgo.html>)

Una segunda etapa en el estudio del liderazgo son las teorías del doble factor, asociadas a las teorías de las relaciones humanas, como tendencia fundamental en la ciencia de la dirección hasta la década de los 50. Estas teorías tienen como particular la variable autoritarismo-democracia, definida como el grado de participación que el cabecilla otorga a los empleados en la búsqueda de alternativas y toma de las decisiones.

La Revolución Científico-Técnica de la década del 60, trajo un vuelco profundo en las ideas del mundo de la dirección. Los trabajadores exigían mayor nivel de conocimientos y habilidades para operar las nuevas tecnologías, se diversificó la cantidad de opciones disponibles para solucionar problemas y ya no era suficiente con “la satisfacción de los empleados” o “cohesionar al grupo” para obtener los resultados de inteligencia que la nueva industria demandaba (ya que el hombre comprendía el papel que jugaba dentro de la organización, por lo que requería cada vez más que se le fuera dando el lugar que le correspondía dentro de ella), como necesidad de adecuarse a grados más complejos de relaciones sociales y de producción, en mercados que aumentaban, paulatinamente, su diversificación y su competencia.

Conjuntamente con las dificultades encontradas en las conclusiones de las investigaciones enfocadas al doble-factor, dio lugar a otro momento en el estudio del liderazgo organizacional: El Liderazgo Situacional, que incluye la situación, como un elemento adicional a influir en la eficacia del liderazgo. A la pregunta ¿cuál es el mejor estilo de liderazgo? estas teorías respondían: depende de la interacción de las características del líder, las características del grupo y la situación en que tienen lugar, como por ejemplo: relación entre líder y miembros, normas del grupo, información existente, tipo de actividad etc.

En la década del 80, con la introducción de la “red”, se reciben los efectos más fuertes de la revolución científico-técnica sobre las organizaciones. Las aguas tranquilas en las que el mundo industrializado había venido trabajando se convulsionaron y comenzó la

era de los grandes cambios (información a la mano de todos, el hombre es poseedor de grandes conocimientos, mundo globalizado y sin barreras de distancia, surgen nuevos sectores económicos, cultura de la innovación y de la importancia del trabajo) que imprime al entorno de las organizaciones un alto grado de incertidumbre y demanda de ellas un alto nivel competitivo para lograr la adaptación a ese mundo cambiante y garantizar, por tanto, el derecho a su existencia. En palabras de Peter Drucker: «Hay que empezar de nuevo...lo que sabíamos sobre dirección ya no es válido».

Así mismo, y partiendo de nuestra concepción tradicional del trabajo, la cual ha sido que éste era fundamentalmente manual, surge otra visión: El trabajo Conversacional. Todo lo que hacemos, lo hacemos a través de conversaciones. Por esta razón, NEWFIELD CONSULTING entiende las organizaciones como un Sistema de redes conversacionales, donde el líder debe ser centro y vida en la empresa de este sistema conversacional. Propiciarlo y utilizarlo es una nueva forma de permitir el crecimiento organizacional, de explotar el desempeño y creatividad del subordinado, así como de favorecer su satisfacción laboral. Desde esta perspectiva, aspectos tan relevantes de la organización como son los procesos de trabajo, la creación de valor y la gestión del conocimiento, entre otros, se generan a través de las conversaciones; y son éstas las que determinan que dichos aspectos sean o no satisfactorios.

Esto implica en el nuevo milenio, el desafío de formar líderes que sean innovadores, que inspiren confianza y que nunca pierdan de vista su horizonte. Pero para lograrlo él debe partir de proporcionarles a los empleados (por la importancia que tiene en las organizaciones de hoy) el poder suficiente para tomar decisiones y hacerse absolutamente responsables de ellas, lo que se suele conocer como: empowerment movement.

Ante esto, el mundo de la empresa ofrece alternativas a través de promover nacientes estilos de liderazgo, adecuados a la nueva era de la información, que revolucionan las

concepciones sobre el líder, como Álvarez de Mon plantea: «el liderazgo basado en el elitismo, en la obsesión por el poder y en el paternalismo esta pasado de moda... entonces el liderazgo se concibe como un desafío cotidiano, cambiante y plural al alcance de todos los profesionales comprometidos²».

2.1.2 ANTECEDENTES REFERENCIALES

Los antecedentes referenciales de este estudio están basados en los siguientes trabajos de investigación:

Institución: Universidad del Zulia

Tema: Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales

Autor: Soc. Marbelis C. Ramirez

Año: 2006

La presente investigación tuvo como objetivo explicar los estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. Para ello se estudiaron un cuerpo de teorías representadas a los estilos de liderazgo y los enfoques de la gerencia, de un grupo seleccionado de autores contemporáneos. Metodológicamente esta investigación es documental, para lo cual se aplicaron reglas y procedimientos intelectuales propios del método científico. Las técnicas utilizadas fueron la observación documental, el análisis de los documentos, y el instrumento utilizado fue la ficha bibliográfica que permitieron realizar una aproximación teórico-metodológica de las variables de estudio para entender el papel que juegan los líderes y gerentes en las metas propuestas en cualquier organización.

² (<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/56/56/lidevoact.htm>)

Se concluye que un estilo de liderazgo corresponde a un tipo específico de gerente, es decir, existe una relación intrínseca entre estilo de liderazgo y gerencia.

Institución: Universidad Andina Simón Bolívar

Tema: Liderazgo, gerencia y principios

Autor: Diego Angulo

Año: 2011

El autor de esta investigación el señor ANGULO, Diego ha hecho un profundo análisis acerca de la relación que existe entre el liderazgo, los principios y una administración gerencial de calidad.

Una de las conclusiones a la que llegó es sobre la gran influencia que ejerce la educación desde una temprana edad en el desarrollo de las capacidades interpersonales y de los principios.

Además afirma que la cultura de liderazgo que existe en el Ecuador es una fusión entre el mando y el control, es decir, es común observar organizaciones donde existe una explotación laboral muy marcada y que se caracteriza además por el poco o nulo apoyo que se da al crecimiento personal debido al estilo de liderazgo egoísta que lamentablemente existe en nuestro país y que es una de las principales razones del estancamiento de las empresas, del desarrollo organizacional y por ende del País.

Finalmente concluye afirmando una realidad que hemos reconocido en la investigación que hemos empezado como lo es la imperativa necesidad que existe de cambiar los viejos y caducos paradigmas acerca de la forma de gerenciar ya que lo único que hace es hundirnos en el pasado y no nos permite sembrar el presente para construir un futuro mejor.

Este trabajo es un gran aporte a nuestra investigación ya que hemos podido comprobar que un liderazgo sin principios no existe y que si queremos alcanzar un desarrollo

organizacional debemos estar abiertos al cambio y a una formación constante con el fin de innovar y responder a las exigencias del mercado³.

(ANGULO SANCHEZ, 2001)

Institución: Escuela Politécnica del Ejercito

Tema: Influencia de la motivación en el desempeño laboral de la empresa DAPALAUTO S. A.

Autor: Jhoana Viteri

Año: 2011

Según VITERI, Jhoana, la creadora de esta investigación, este trabajo le dejó un sin número de conclusiones las cuales pueden certificar que la motivación está directamente relacionada con muchos aspectos como la atención al cliente, el absentismo, la productividad, la iniciativa, la innovación, y otros factores necesarios para el desarrollo organizacional.

A las conclusiones que llegó fue que en la empresa objeto de estudio se ha venido presentando desde hace ya algún tiempo una marcada desatención de los directivos hacia los empleados, es decir, no existe comunicación entre ambas partes haciendo nulo el proceso de retroalimentación.

Es por eso que el personal que labora en dicha organización presenta una falta de motivación para realizar su trabajo y también se puede observar un elevado nivel de conflictos internos como consecuencia de la inexistencia del trabajo en equipo.

³ ANGULO, Diego; *Liderazgo, gerencia y principios*. Quito, 2011, 120 p. Tesis maestría en dirección de empresas. Universidad Andina Simón Bolívar, sede Ecuador. Área de gestión.

Al finalizar el trabajo se recomienda la implementación de un plan de desarrollo organizacional y por ende la contratación de una persona profesional en el área de recursos humanos la cual pueda emprender dicho proceso de manera técnica y poder dar seguimiento a la aplicación del nuevo proceso.

Dicho trabajo de investigación nos sirve para verificar la influencia que existe entre el nivel de motivación laboral y el nivel de resultados obtenidos, esto depende en su mayoría al tipo de liderazgo que posean sus directivos, por lo tanto podemos fundamentar la importancia de ciertas capacidades interpersonales en los gerentes de una organización y demostrar que el liderazgo es absolutamente necesario en el desarrollo organizacional⁴.

(Jhoana, 2011)

Institución: Universidad de Salamanca

Tema: La Inteligencia Emocional, la Autoeficacia para el liderazgo y su vinculación grupales, cognitivos y de desempeño

Autor: José Villanueva

Año: 2008

De acuerdo al trabajo realizado por VILLANUEVA, jose en esta investigación podemos analizar de manera más profunda el impacto que ejerce la inteligencia emocional de un líder en el comportamiento de sus subordinados, esto daría peso al argumento de que las personas son más susceptibles de ser influenciadas por personas conocidas y de las cuales se tiene absoluta confianza.

⁴ VITERI, Jhoana; *Influencia de la motivación en el desempeño laboral en la empresa Dapalauto S.A*, Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio, Escuela Politécnica del Ejército, Sangolqui 2011.

Otro dato muy importante para nuestra investigación es que la inteligencia emocional de los líderes tiene influencia directa sobre el estado de ánimo del líder después de pasar por una inducción emocional, es decir, aquellos sujetos que comprenden y dan mucho valor a sus emociones pueden ejercer un mayor control sobre las mismas⁵.

Institución: Universidad Técnica Particular de Loja

Tema: Gestión, liderazgo y valores en la Escuela “Brasil “de la Provincia del Azuay Cantón Gualaceo durante el año escolar 2010 – 2011

Autor: Rosa Guaraca

Año: 2012

El autor de este trabajo el señor GUARACA CARDENAZ ha realizado un estudio minucioso a una institución educativa para determinar el tipo de liderazgo y gestión existente en la misma obteniendo resultados favorables para dicha institución ya que en la mayoría de aspectos presentaron índices positivos, pero no por esa razón significa que están en optimas condiciones.

En las recomendaciones se trata acerca de la inexistencia de una declaración de valores institucionales los cuales son indispensables, también se ha podido determinar que existen buenos jefes pero que no basta quedarse en la zona de confort y más bien recomienda aprovechar los cursos de capacitación que ofrece el gobierno con la finalidad de tener conocimientos actualizados y poder llevar a cabo gestiones de una manera eficiente y eficaz.

⁵ VILLANUEVA, Jose; *La Inteligencia Emocional, la Autoeficacia para el liderazgo y su vinculación grupales, cognitivos y de desempeño*, Universidad de Salamanca España, 2008.

Este trabajo nos sirve para determinar la importancia que existe en una declaración de misión, visión y valores corporativos en el funcionamiento de una organización y la calidad del líder para poder transmitir todos estos conceptos de manera efectiva y motivadora⁶.

(GUARACA CARDENAZ, 2012)

Institución: Universidad Técnica Particular de Loja

Tema: Gestión, Liderazgo y Valores en la Unidad Educativa San Andrés de Quito durante el año lectivo 2011 – 2012

Autor: Alejandro Criollo

Año: 2012

Este análisis realizado por CRIOLLO, Alejandro a una institución educativa tiene como conclusión la importancia que tiene el tema de gestión, liderazgo y valores en las instituciones de formación académica.

Como recomendaciones el autor señala la importancia que existe en afianzar lazos entre compañeros de trabajo mediante convivencias de campo para que todos puedan observar las realidades de las personas y puedan tener un punto de vista más humano lo que resulta positivo ya que se lograría una sinergia positiva en el grupo de trabajo lo que conllevaría a un trabajo en equipo.

Este trabajo sirve de manera positiva a nuestra investigación ya que aporta ideas innovadoras acerca de cómo afianzar lazos entre grupos de personas haciendo que

⁶ GUARACA, Rosa; *Gestión, liderazgo y valores en la Escuela “Brasil” de la Provincia del Azuay Cantón Gualaceo durante el año escolar 2010 – 2011*, Escuela de Ciencias de la Educación, Universidad Técnica Particular de Loja, 2012.

cambien su punto de vista a uno más humano y que mediante el trabajo en equipo puedan resolver conflictos de una manera más madura⁷.

2.1.3 FUNDAMENTACIÓN

2.1.3.1 Fundamentación científica

El presente estudio se fundamenta de la:

1. Teoría de los Rasgos

(Ralph Stogdill y Edwin Ghiselli):

"Teoría de los Rasgos" La personalidad se estudia en términos de la interacción de rasgos más o menos independientes, de actitudes o valores. "Los líderes nacen, no se hacen"

Podemos considerarla como surgida de, o basada en, la TEORÍA DEL GRAN HOMBRE. Se nutre de las diferentes teorías de la personalidad. Identifica las diferencias individuales, los atributos personales y los rasgos característicos atribuidos por esta corriente teórica al perfil de líder: Altos niveles de energía, inteligencia, intuición, capacidad y previsión.

Proponen, así mismo, algunos rasgos característicos identificadores del perfil de líder: Altos niveles de energía, tolerancia al estrés, integridad, madurez emocional y autoconfianza. Altos niveles de energía y tolerancia al estrés dotan de resistencia al

⁷ CRIOLLO, Alejandro; *Gestión, Liderazgo y Valores en la Unidad Educativa San Andrés de Quito durante el año lectivo 2011 – 2012*, Universidad Técnica Particular de Loja, 2012.

individuo y permiten dar pronta respuesta a las demandas urgentes y a la gestión de los imprevistos.

Integridad y madurez emocional habilitan al individuo para las relaciones de cooperación, con subordinados, pares y superiores. Autoconfianza, refuerza la personalidad y habilita para alcanzar los objetivos difíciles, lo que facilita que se pueda ejercer una influencia exitosa sobre los seguidores.

2. Teorías basadas en el Comportamiento

(Teoría de la Personalidad), (Kart Lewin, Lippit y White; Robert Mc Murry, Rensis Likert):

Personalidad “X”:

- 1. Las personas son perezosas e indolentes.
- 2. Las personas rehúyen al trabajo.
- 3. Las personas evaden la responsabilidad para sentirse más seguras.
- 4. Las personas necesitan ser controladas y dirigidas.
- 5. Las personas son ingenuas y no poseen iniciativa.

Personalidad “Y”:

- 1. Las personas se esfuerzan y les gusta estar ocupadas.
- 2. El trabajo es una actividad tan natural como divertirse o descansar.

- 3. Las personas buscan y aceptan responsabilidades y desafíos.
- 4. Las personas pueden automotivarse y autodirigirse.
- 5. Las personas son creativas y competentes.

Se centra en el análisis de las conductas de los supuestos líderes y en la relación entre éstas y el liderazgo efectivo. Mantiene dos tipos extremos y totalmente diferentes de personalidad, según más cerca te encuentres de un tipo u otro de personalidad, se te asigna perfil de líder o de seguidor.

Enmarcado en esta teoría y según unos estudios realizados en la Universidad Estatal de OHIO, se descubrieron dos categorías independientes de percepción de conducta del líder:

- 1.- Iniciación de Estructura: Orientada a la consecución de la tarea (organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones, entre otras).
- 2.- Consideración: Conductas orientadas al mantenimiento o mejora de las relaciones con los seguidores (respeto, confianza y creación de un clima de colaboración y camaradería).

“La Teoría X nos describe un estilo de liderazgo donde el líder es un supervisor que indica permanentemente a sus subordinados lo que se espera de ellos, limita los grados de autonomía de estos y les instruye continuamente en el desempeño, mantiene una insistencia sistemática y permanente en la necesidad de cumplir los estándares establecidos, se preocupa por afirmar y afianzar el reconocimiento de la jerarquía, mantienen que la principal motivación es el dinero y que los empleados se muestran reticentes a la cooperación y siempre mantienen vicios o deficientes hábitos de tarea o trabajo. Se centra excesivamente en el análisis de conductas individuales en lugar de

preocuparse de investigar nuevos patrones de conductas que se puedan adscribir al liderazgo⁸.

Teoría de las decisiones

“Victor Vroom y Phillip Yetton (Citado por TERRY y FRANKLIN, 1998), han investigado sobre los estilos de liderazgo tomando en consideración el siguiente interrogante: ¿qué grado de participación debe permitir el líder a sus subordinados para tomar decisiones?

Como respuesta a este interrogante fundamental han identificado cinco estilos de liderazgo basados en el grado de participación del empleado y en la facultad para tomar decisiones administrativas”.

1.- Autócrata I. Este estilo recomienda que el líder solucione todos los problemas y tome de manera individual una decisión utilizando la información disponible al momento de la decisión.

2.- Autócrata II. Este estilo recomienda que el líder obtenga de sus subordinados la información necesaria y que luego tome la decisión personalmente sin involucrar a éstos en la formulación y evaluación de las decisiones alternativas. Este estilo involucra a los subordinados sólo hasta el grado en que ellos proporcionan la información para la decisión personal del líder.

3.- Consultiva I. Este estilo sugiere que el líder comparta la información relativa al problema con los empleados en forma individual, solicite y obtenga sugerencias de los subordinados respecto a la solución para la decisión, y considere cuidadosamente estos insumos para tomar personalmente la decisión.

4.- Consultiva II. Este estilo recomienda que el líder comparta los problemas con los subordinados como grupo colectivo, que obtenga ideas y sugerencias del grupo, y que

⁸ (<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/783970/Recuento-de-los-5-principales-tipos-de-Teorias-del-Liderazgo.html>, 2012)

luego personalmente tome la decisión en base a la influencia, recomendaciones y sugerencias alternativas de los subordinados.

5.- De grupo. Este estilo sugiere que el líder comparta los problemas con todo el grupo y que juntos generen y evalúen alternativas en un intento de alcanzar un consenso en la solución del problema. En este estilo, el líder acepta, adopta y ejecuta las soluciones recomendadas por todo el grupo⁹.

Teoría del ciclo de vida del liderazgo

Por otra parte, encontramos también *Teoría del ciclo de vida del liderazgo*. Es un enfoque situacional planteado por Hersey y Kenneth M. Blanchard, quienes sostienen que el estilo de liderazgo más eficaz varía con la madurez de los subalternos. Definiendo la madurez no como condición de edad o de estabilidad emocional, sino como el deseo de logro, la voluntad de aceptar la responsabilidad y la habilidad y experiencias relativas a la tarea, comprende la madurez para el trabajo y la madurez psicológica. Es decir: conocimiento, capacidad y experiencia para realizar el trabajo sin dirección, así como motivación intrínseca para hacer algo¹⁰.

El coaching y el aprendizaje humano y organizacional

Autores como Goleman (2000, 2002), Belasco (2001) y Hersey y Chevalier (2001) y otros, plantean el coaching como un estilo de liderazgo que facilita el aprendizaje humano y organizacional. Belasco (200, p. xiii) se atreve a decir que “el coaching está destinado a ser el método de liderazgo del Siglo XXI”. Como se indica en el planteamiento de Goleman (2000), el coaching gerencial es un estilo de liderazgo que permite desarrollar la gente a futuro, según metas y competencias y que se deben utilizar para ayudar al Recurso Humano a mejorar su desempeño y a desarrollar

⁹ (http://uio.sol.edu/disenio/contenidos/mgev1.1/ue015/tema1_p10.php, 2012)

¹⁰ (<http://www.emagister.com/curso-lider-municipal-liderazgo/teorias-situacionales-liderazgo>)

fortalezas a largo plazo. Las organizaciones inteligentes de hoy están orientadas al desarrollo de la gente porque comprenden que son las personas las que logran la visión, la misión y las metas organizacionales quienes, guiados por valores, son las que definen el comportamiento de los indicadores de procesos y resultados en las empresas.

En la práctica general del coaching hay tres aspectos que son definitivamente fundamentales para que se dé el cambio, ellos son la relación, el pragmatismo y el aprendizaje mutuo (Action Group, Education and Consulting). Al coach le interesa establecer una conexión con su cliente (individuo o equipo), que ambas partes aprendan durante la relación de coaching, y que ese aprendizaje se traduzca en resultados específicos, ya que se basa en una continua retroalimentación tomando como vehículo el trabajo. Esto facilita el enfocarse en competencias específicas y metas, facilitando que el cliente piense de una forma diferente ante situaciones retadoras.

Este estilo de liderazgo que promueve la interacción entre el gerente y sus colaboradores mejora el desempeño, partiendo del principio de que cada persona y cada equipo tienen recursos propios para lograr sus metas y que debe existir una intencionalidad en los esfuerzos para lograr tales metas.

Para ello, el proceso de coaching puede incluir evaluaciones estructuradas, retroalimentación de 360 grados, entrevista conductual, proceso de “indagación dinámica” (Goleman, 2002, p.271).

A nivel de los procesos de coaching, la autora ha encontrado que la mayoría de los gerentes que solicitaron sus servicios de coaching, tenían diversas situaciones que deseaban resolver.

Dificultades para balancear trabajo y familia, problemas personales, familiares o de pareja ocasionaban una pérdida de enfoque del gerente, afectando su capacidad para

el desempeño del liderazgo requerido. Asimismo, las excesivas responsabilidades gerenciales y el estrés generado por el enfoque a resultados afectaban las relaciones familiares y de pareja. Mediante el coaching, el coachee entraba en un proceso de reflexión y visualización de una mejor forma de balancear el trabajo y la vida personal y resolver sus situaciones, evitando así la ingerencia negativa de una parte sobre la otra.

Para que el gerente como coach pueda hacer frente a su responsabilidad de acompañamiento de sus colaboradores y equipos en forma efectiva, debe tener fuertes competencias en varias áreas del quehacer del coaching. Se ha encontrado en la literatura muchos enfoques en relación a las competencias que debe tener un coach gerencial (Gacutier y Vervisch, 2001; Dotlich y Cairo, 2002; Miendaner, 2000; Zeus y Skiffington, 2002; JK Smart, 2004; Fournies, 2000; Cook 2000; Nigro, 2003). Entre ellas están el conocimiento de la empresa; comprender el problema desde el punto de vista de quien solicita el coaching; facilidad para apoyar la definición de objetivos del coachee y evaluar el alcance de metas, conocer sus fortalezas y áreas de mejora, situación actual según su punto de vista; trabajar con el coachee en la identificación de posibles soluciones; dar seguimiento y acompañamiento al coachee y celebrar el alcance de las metas.

Sin embargo, en lo que muchos teóricos han coincidido es en que el gerente como coach debe ser una persona realmente comprometida tanto con las personas, los equipos y la organización, de tal manera que oriente sus esfuerzos hacia un quehacer integral que facilite el aprendizaje de todas las partes (Scott, I., 2007)¹¹.

El verdadero liderazgo no es cuestión de títulos o cargos. De hecho, obtener una posición es sólo el primero de los cinco niveles que debe alcanzar cualquier líder.

Si queremos ser algo más que el jefe al que todo el mundo sigue sin más opción,

¹¹ Scott, I. (2007). El coaching gerencial: una propuesta para mejorar el liderazgo en las organizaciones. *Revista Dialnet*. 34-49.

debemos dominar la habilidad de invertir en e inspirar a los demás. Debemos obtener resultados y crear un equipo capaz de realizarlos. Debemos ayudar a los demás a cultivar sus destrezas para que se conviertan en líderes por derecho propio¹².

El liderazgo es sencillo y directo. Por tanto, debemos ignorar todos los mitos según los cuales es algo complejo y digno únicamente de las 'grandes personas', así como que el líder no se hace sino que nace.

Cualquiera puede aprender a ser un líder. Lo importante es esforzarse por adquirir y desarrollar las habilidades necesarias y seguir las tres reglas básicas: reducir las ambigüedades, ser justo y ser positivo¹³.

El proceso mediante el cual un gerente se transforma en líder no es fácil, pero es más sencillo de lo que muchos creen. Para transitar el camino hacia el liderazgo efectivo, es necesario:

- Conocerse profundamente se logra escuchando su voz interior, aceptando cómo somos, intentando aprender y reflexionando sobre las experiencias vividas.
- Conocer el entorno tan bien como a sí mismo. Esto se logra a partir de sus experiencias, viajes, educación continua y relaciones con mentores y diversos grupos.
- Aprender a trabajar con el cambio: el cambio es la única constante en la vida. Aprender a trabajar en un contexto en constante evolución y adaptación es fundamental.

¹² Maxwell, J. (2011). *Los 5 niveles del liderazgo*. Center street.

¹³ Dewett, T. (2010). *El librito negro del liderazgo*. TVA.inc

- Ganarse la confianza de sus seguidores: los líderes son tan exitosos como sus subordinados. En consecuencia, es necesario demostrar constancia en sus propósitos, ser confiable y transmitir integridad¹⁴.

Según Fowler Susan El liderazgo comienza dentro de nosotros mismos. Sólo si practicamos el liderazgo con nosotros mismos lograremos alcanzar nuestros objetivos en el futuro (FOWLER, 2007)¹⁵.

En la medida en que la economía global se vuelve más competitiva, las organizaciones se están interesando cada vez más en contar con líderes capaces de hacer lo "correcto" y a la vez obtener resultados excepcionales (KRAEMER, 2011)¹⁶.

Por lo general, cuando los líderes experimentan problemas, tratan de culpar una fuente externa o esperan que todo se resuelva con un simple golpe de timón.

Si bien es cierto que el clima comercial puede cambiar de vez en cuando, ninguna moda gerencial podrá desplazar las reglas básicas de un liderazgo excelente (HAMM, 2011)¹⁷.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

Líder: Persona que dirige u orienta a un grupo, que reconoce su autoridad¹⁸

¹⁴ Bennis, W. (1994). *Convertirse en líder*. Perseus publishing.

¹⁵ FOWLER, S. (2007). *"El genio del liderazgo"*. Financial Times Prentice Hall.

¹⁶ KRAEMER, H. (2011). *Pasar de los valores a la acción*. Joseey Bass.

¹⁷ HAMM, J. (2011). *Inusualmente excelente*. Jossey Bass.

¹⁸ Comisión de la Real Academia de Lengua Española. (2009). *Diccionario de la Real Academia de Lengua Española*. España: Larousse Editorial S.A.

Liderazgo: Es la capacidad de inspirar y guiar a individuos o grupos.

Clima organizacional: El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas.

Cultura organizacional: Es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Crea el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo.

Motivación: La motivación son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación.

Autocrático: El concepto de autocracia es un concepto político que se utiliza para designar a aquellos tipos de gobiernos en los cuales el poder se concentra en una sola persona y que, por lo tanto, no se permite la participación de otros individuos o grupos sociales.

Democracia: La democracia, es el aquel sistema de gobierno, en el cual la soberanía del poder reside y está sustentada, en pueblo.

Paternalista: Tendencia a aplicar las formas de autoridad y protección propias del padre en la familia tradicional a relaciones sociales de otro tipo: políticas, laborales económicas, etc.

Subjetivo: La palabra subjetivo indica aquello que pertenece al sujeto y refiere a todo lo vinculado a este y a aquello que se encuentra en clara oposición al mundo externo o relativo a él.

Carisma: Fascinación, encanto que ejercen algunas personas sobre las demás

Feedback: Retroalimentación, conjunto de reacciones o respuestas que manifiesta un receptor respecto a la actuación del emisor, lo que es tenido en cuenta por este para cambiar o modificar su mensaje

Equipo: Un equipo es un grupo de personas que se unen en función de la consecución de un objetivo en común.

Grupo: Un grupo se define como dos o más individuos, interactuantes e interdependientes, que se han reunido para alcanzar determinados objetivos específicos

Coaching: Es un método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas.

Inteligencia emocional: Consiste en una serie de actividades que sirven para apreciar y expresar de manera justa nuestras propias emociones y las de otros y para emplear nuestra sensibilidad a fin de motivarnos, planificar y realizar de manera cabal nuestra vida.

Gerenciar: Cargo y gestión del gerente

Influenciar: Es la acción y efecto de influir. Este verbo se refiere a los efectos que una cosa produce sobre otra.

Dirección: Es la etapa de orientación del personal y los recursos productivos hacia la marcha óptima, comprendiendo el liderazgo de los directivos, la delegación para la coordinación del trabajo, la motivación del personal, la comunicación organizacional, la creatividad y la mentalidad innovadora de los equipos de trabajo.

Gestión administrativa: Conjunto de acciones por razón las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del desempeño de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Organización: Es la etapa donde se divide el trabajo por áreas o departamentos de una manera clara y también dinámica, y asignando el personal a cada uno de ellos, especificándoles los requisitos para cada cargo, las funciones que deben cumplir, sus responsabilidades y asignaciones salariales, para dirigir los esfuerzos hacia los objetivos, así como sus responsabilidades.

Planificación: Un método bajo la forma de proceso, para la toma de decisiones entorno al mantenimiento de una realidad dada o a su transformación en otra más deseable, mediante la distribución de recursos entre fines múltiples, cumpliendo los siguientes

requisitos: la minimización de costos, la maximización de beneficios y el mantenimiento de equilibrios dinámicos entre las fuerzas sociales que poseen los recursos, desean poseerlos o se ven afectados por el uso que de ellos se haga.

2.3 HIPOTESIS Y VARIABLES

2.3.1 Hipótesis general

El tipo de liderazgo de los gerentes de las empresas formales que se encuentran en el Cantón Milagro repercute en la consecución de resultados y en el crecimiento de las organizaciones.

2.3.2 Hipótesis particulares

- El estilo de dirección de los gerentes y mandos medios incide de manera directa en el desarrollo personal y profesional de los subordinados.
- El desconocimiento de las ventajas y desventajas del estilo de dirección autocrático ocasiona una mala aplicación del mismo por parte de los gerentes y mandos medios.
- La ausencia de un equipo de trabajo de alto rendimiento dentro de una organización ocasiona individualismo entre colaboradores y pérdida de recursos que afectan en el cumplimiento de objetivos y resultados.
- Una capacitación en el área de relaciones personales disminuirá notablemente los prejuicios y paradigmas aprovechando nuevas opciones de negocios.
- La implementación de un proceso de retroalimentación incide de manera directa en el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales.

2.3.3 Declaración de variables

Cuadro 1. Declaración de variables.

| HIPOTESIS GENERAL | VARIABLES |
|--|---|
| El estilo de dirección de los gerentes y mandos medios de las empresas formales que se encuentran en el Cantón Milagro repercute directamente en la consecución de resultados y en el crecimiento de las organizaciones. | Dependiente(x): resultados y crecimiento organizacional. |
| | Independiente(Y): tipo de liderazgo |
| HIPOTESIS PARTICULARES | VARIABLES |
| El estilo de dirección de los gerentes y mandos medios incide de manera directa en el desarrollo personal y profesional de los subordinados. | Dependiente(x): desarrollo personal y profesional |
| | Independiente(Y): estilo de dirección |
| El desconocimiento de las ventajas y desventajas del estilo de dirección autocrático ocasiona una mala aplicación del mismo por parte de los gerentes y mandos medios. | Dependiente(x): aplicación |
| | Independiente(Y): Conocimiento de las ventajas y desventajas |
| La ausencia de un equipo de trabajo de alto rendimiento dentro de una organización ocasiona individualismo entre colaboradores y pérdida de recursos que afectan en el cumplimiento de objetivos y resultados. | Dependiente(x): Individualismo y pérdida de recursos |
| | Independiente(Y): Ausencia de capacidades y/o habilidades para formar equipos de trabajo |
| Una capacitación en el área de relaciones personales disminuirá notablemente los prejuicios y paradigmas aprovechando nuevas opciones de negocios. | Dependiente(x): Prejuicios y paradigmas |
| | Independiente(y): Capacitación |
| La implementación de un proceso de retroalimentación incide de manera directa en el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales. | Dependiente(x): Metas y objetivos |
| | Independiente(y): retroalimentación |

Fuente: Matriz de Problematización

Elaborado: Muñoz Granizo Dennis Patricio

2.3.4 Operacionalización de las variables

Cuadro 2. Operacionalización de las variables

| VARIABLES | CONCEPTUALIZACION | DIMENSION | INDICADOR | INSTRUMENTO |
|--|--|-----------------------------|--|---|
| Resultados y crecimiento organizacional. | Cumplimiento de metas y objetivos trazados a principio de año. | Administración de empresas | Nivel de satisfacción laboral y nivel de ventas. | Encuesta, Entrevista y estado de resultados |
| Estilo de dirección | Modelos de gerencia que puede adoptar una persona normalmente de medio nivel. | Administración de Empresas. | Nivel de satisfacción laboral. | Encuesta, Entrevista |
| desarrollo personal y profesional | Medio de alcanzar metas u objetivos que hagan de la persona un mejor ser humano. | Recursos humanos | Nivel de satisfacción laboral. | Encuesta, Entrevista |
| Estilo de dirección | Modelos de gerencia que puede adoptar una persona normalmente de medio nivel. | Recursos Humanos. | Nivel de satisfacción laboral. | Encuesta, Entrevista |
| Aplicación | Acción y el efecto de aplicar o aplicarse (poner algo sobre otra cosa, emplear o ejecutar algo, atribuir). | Administración | Proyecciones | POA |
| Conocimiento | Conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje | Recursos Humanos. | Evaluación de desempeño. | Encuesta, Entrevista |
| Individualismo y pérdida de recursos | Aumento en los gastos de una empresa debido a la mala utilización de los recursos en general. | Administración estratégica | Porcentaje de eficiencia productiva. | Encuesta, Entrevista |

| | | | | |
|--|---|----------------------------------|--|----------------------------|
| Equipos de trabajo | Conjunto de personas asignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador. | Administración de Recurso Humano | Nivel de desempeño del talento humano. | Encuesta, Entrevista |
| Prejuicios y paradigmas | Pensamientos e ideas que se poseen de manera individual sobre algún fenómeno o acontecimiento. | Recursos Humanos. | Nivel de satisfacción laboral. | Evaluaciones de desempeño. |
| capacitación en el área de relaciones personales | Capacidad para crear y mantener relaciones entre personas. | Recursos Humanos. | Nivel de calidad de servicios | POA. |
| Metas y objetivos | Las metas son como los procesos que se deben seguir y terminar para poder llegar al objetivo. Todo objetivo está compuesto por una serie de metas, que unidas y alcanzadas conforman el objetivo. | Finanzas | Presupuesto de ventas, proyecciones financieras. | Evaluaciones de desempeño. |
| Retroalimentación | Método donde se revisan continuamente los elementos del proceso y sus resultados para realizar las modificaciones necesarias | Recursos Humanos. | Porcentaje de eficiencia productiva. | Evaluaciones de desempeño. |

Fuente: Matriz de problematización.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1 Tipo y diseño de investigación

Los tipos de investigación que se utilizaran en nuestro trabajo de investigación son:

- Documental
- Descriptiva
- Explicativa.

Investigación descriptiva.

Esta clase de investigación permite conocer como se produce un hecho determinado, consiste en narrar características del problema; se estudia a personas, comunidades, y un sin número de hechos donde se describen aspectos sociológicos como edad, sexo, nivel de educación, nivel socio-económico, estilo de vida de la localidad, nivel de salud, características de áreas geográficas que permitan la obtención de investigación valida.

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera

cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento¹⁹.

Este tipo de investigación describen los hechos como son observados para el adecuado análisis de la problemática en estudio²⁰.

Investigación descriptiva longitudinal.

Esta permite la investigación de características que se quieren estudiar en el transcurso del tiempo pues se pretende conocer cómo desarrolla un fenómeno o problema, examinándose la situación desde el inicio y como va cambiando en un período de tiempo determinado. Por lo que se requiere para el estudio se efectúen una o varias mediciones, osea se hace un seguimiento al objeto de estudio a través del tiempo.

Este tipo de investigación derivada de la investigación descriptiva ayudara a evaluar las variables identificadas en el problema objeto de estudio a través de un tiempo determinado con el fin de obtener conclusiones comprobadas mediante la evaluación técnica de las mismas.

La investigación explicativa.

Es aquella en donde se crean las causas-efectos de determinado fenómeno en estudio, explica el por qué ocurre, por qué son así y en qué condiciones se da. La investigación explicativa busca exponer los hechos, se divide en experimental y no experimental. En este tipo de investigación se utiliza además el análisis y la síntesis, la inducción y la deducción, que son otros métodos de investigación muy efectivos.

¹⁹ (<http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>)

²⁰ HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto. (2012). *Metodología de la Investigación*. México DF: Mc Graw Hill.

Este tipo de investigación pone de manifiesto cómo se produce un determinado hecho o fenómeno, al realizarlo se pueden encontrar otros problemas que deben ser resueltos y por consiguiente van a servir para nuevos estudios investigativos.

Según Hyman, esta investigación tiene un propósito teórico o experimental, una investigación explicativa puede apuntar a objetivos más prácticos, de aquí que también existan, de acuerdo a denominaciones de Hyman, estudios explicativos de diagnóstico, de predicción, y de evaluación o programáticos. Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales²¹.

Este tipo de investigación será esencial en el trabajo investigativo ya que a partir de estudios y teorías anteriores se evaluará la certeza de dichos conocimientos con el fin de llegar a una conclusión clara acerca de los estilos de liderazgo y su incidencia en los resultados y en la calidad de vida de los empleados.

Investigación documental.

La investigación documental está basada en discernimientos ciertos y fundamentados, ya que en su mayoría son publicaciones o proyectos a realizar, con propuestas específicas y soluciones reales, no ficticias, aunque en ocasiones manejemos juicios empíricos pero ya justificados²².

Permite conseguir referencias importantes para el estudio que ayudan a exponer el porqué se produce un problema, hecho o suceso y permite elaborar el marco teórico del estudio, la construcción de la hipótesis, así como direccionar la construcción de los instrumentos que se van a tomar en cuenta en la investigación.

²¹ (<http://prezi.com/7hfvo1qhgoln/investigacion-explicativa/>, 2013)

²² (<http://www.eumed.net/libros-gratis/2009b/558/LA%20INVESTIGACION%20DOCUMENTAL.htm>)

Esta investigación se utilizó al elaborar el marco teórico mediante el análisis acerca de todo lo concerniente al problema de estudio a través del tiempo, lo cual permitió obtener un punto de vista distinto gracias a la obtención de nuevos conocimientos.

De campo

Se realizara una investigación directa en las empresas comerciales formales del Cantón Milagro este tipo de investigación nos ayuda en este estudio en la obtención de información que procede, de entrevistas expertos, cuestionarios, encuestas y observaciones, para analizar las variables establecidas.

3.2 LA POBLACION Y LA MUESTRA

3.2.1 Característica de la población

Se tomará una porción de la población según el criterio propio de los investigadores para calcular la muestra siendo nuestro grupo objetivo las personas naturales, económicamente activas y que mantienen vínculo laboral en relación de dependencia, situados en el Cantón Milagro, Provincia del Guayas.

3.2.2 Delimitación de la población

De acuerdo a las características definidas se concluye que la población a quien se analizara es infinita.

De acuerdo al problema a investigar y a los objetivos de la investigación, la unidad a la cual se dirige este estudio estará representada por el 10 % de las personas naturales, económicamente activas y que mantienen vínculo laboral en relación de dependencia, situados en este cantón las cuales corresponden a 2139 según la base de datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC).

3.2.3 Tipo de muestra

Se ha elegido la muestra no probabilística porque se basa en el principio de la equiprobabilidad, esta técnica sigue otros criterios de selección (conocimientos del investigador, economía, comodidad, alcance, etc.), procurando que la muestra obtenida sea lo más representativa posible. Este tipo de muestra se adopta para esta investigación, ya que los muestreos no probabilísticos son a menudo necesarios e inevitables, porque son más económicos, rápidos y menos complejos.

3.2.4 Tamaño de la muestra

Conociendo el tamaño de la población se plantea la siguiente fórmula para determinar el tamaño de la muestra.

Dónde:

n: tamaño de la muestra.

N: tamaño de la población

p: posibilidad de que ocurra un evento, $p = 0,5$

q: posibilidad de no ocurrencia de un evento, $q = 0,5$

E: error, se considera el 5%; $E = 0,05$

Z: nivel de confianza, que para el 95%, $Z = 1,96$

Remplazando tenemos:

$$n = \frac{Npq}{\frac{(N-1)E^2}{Z^2} + pq}$$

$$n = \frac{(2139)(0,5)(0,5)}{\frac{(2139-1)(0,05)^2}{(1,96)^2} + (0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{535}{\frac{(2139-1)(0,05)^2}{(1,96)^2} + 0,25}$$

$$n = \frac{535}{\frac{(2138)(0,0025)}{3,84} + 0,25}$$

$$n = \frac{535}{\frac{5,345}{3,84} + 0,25}$$

$$n = \frac{535}{1,39192708 + 0,25}$$

$$n = \frac{535}{1,64192708}$$

$$n = 326$$

3.2.5 Proceso de selección

Muestreo intencional u opinático:

En este procedimiento, es el investigador quien selecciona la muestra e intenta que sea representativa, por lo tanto, la representatividad depende de su “intención” u “opinión”. Queda claro que la evaluación de la representatividad es subjetiva.

Un tipo particular de muestreo intencional es el MUESTREO POR CUOTAS, en que el entrevistador o encargado de obtener la información contacta a las unidades de análisis

en un número proporcional al de las condiciones de la población que le son dadas, y de éstos, él puede elegirlos según sea su conveniencia²³.

Dado que el tipo de muestra es no probabilístico se tomará el proceso de selección mediante la muestra por cuota que los investigadores presuponen es en caso de esta investigación mediante la observación se aplicara los instrumentos a 326 personas según los resultados de la muestra.

3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS

3.3.1 Métodos Teóricos

Los métodos teóricos para el procesamiento de la información de este estudio que se aplicaran son:

Método inductivo-deductivo

Primero consiste en encontrar principios desconocidos, a partir de los conocidos. Una ley o principio puede reducirse a otra más general que la incluya²⁴.

- **Inductivo:**

Porque se aplicara conclusiones generales del estudio a partir de las deducciones específicas y del análisis de las variables que están inmersas en la problemática.

- **Deductivo:**

Debido a que muestran conceptos, definiciones o normas generales de las cuales se extraen conclusiones y además utiliza una información general para manifestar una solución posible a un problema dado.

²³ (http://cursos.uc.cl/unimit_psi_003-1/almacen/1222368251_jscharag_sec4_pos0.pdf)

²⁴ HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto. (2012). *Metodología de la Investigación*. México DF: Mc Graw Hill.

Método Hipotético-Deductivo

Un investigador propone una hipótesis como consecuencia de sus inferencias del conjunto de datos empíricos o de principios y leyes más generales. Es la vía primera de inferencias lógico deductivo para arribar a conclusiones particulares a partir de la hipótesis y que después se puedan verificar.

- **Hipotético**

Debido a que este estudio se plantea hipótesis con la finalidad de medir cuantitativamente las variables de esta problemática

- **Deductivo**

Por qué a partir del análisis se verificarán las hipótesis dando conclusiones generales de este estudio.

3.3.2 Métodos empíricos

El método empírico complementarios a emplear dentro de esta investigación será el de la encuesta y entrevista.

Encuesta

La encuesta es para identificar los criterios de las personas inmersas a la problemática en el conocimiento de los estilos de liderazgo utilizados por los gerentes de las empresas comerciales.

Entrevista

Esta herramienta es la más empleada en la investigación Científica, utiliza preguntas puntuales como medio principal para allegarse a información, y de esta manera los entrevistados puedes plasmar por sí mismo las respuestas en el papel²⁵.

Al elaborar la entrevista y la encuesta se tendrá en cuenta ciertos aspectos para lograr recopilar la mayor cantidad que sea posible acerca de la problemática de estudio, estos aspectos son:

- Definir los puntos relevantes
- Investigar minuciosamente acerca de cada uno de ellos
- Elaborar dos modelos de cuestionarios

3.3.3 Técnicas e instrumentos

Las técnicas que se aplicaran para el presente estudio serán:

- Encuesta
- Entrevista

²⁵ HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto. (2012). *Metodología de la Investigación*. México DF: Mc Graw Hill.

3.4 EL TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN

La información se procesara a través de los siguientes pasos.

- Elaboración del cuestionario de la encuesta y la entrevista.
- Aplicación de la encuesta y entrevista.
- Recolección de datos, ordenamiento y tabulación de los mismos.
- Interpretación de los resultados.
- Verificación de las hipótesis.

De la misma manera los datos obtenidos serán tabulados y mostrados por diagramas pastel donde se mostraran las estimaciones porcentuales con las que cuenta este estudio. La herramienta que se utilizara en el presente proyecto es el utilitario de office Excel y el desarrollo de formatos para la recolección de los datos conforme se analice las variables en los anexos.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Guayas es una Provincia que cuenta con un gran potencial económico, esto se ve reflejado en los datos del Banco Central donde se manifiesta que la Provincia es la que más aporta al Producto Interno Bruto (PIB), es la Provincia que vierte más riqueza en la economía.

Milagro es uno de los principales cantones que posee la Provincia, su industria, su oficio agrícola y su espíritu comerciante son los pilares fundamentales que han contribuido a que destaque en el podio económico Ecuatoriano.

A pesar de ello, el estudio realizado muestra que una gran mayoría de empresas no cuentan con jefaturas líderes que empleen un estilo de dirección eficaz, motivo por el cual, han presentado en algunos casos un lento crecimiento, en otros estancamiento y en el peor de los escenarios el decrecimiento de las empresas, en cuanto rentabilidad, situación financiera, participación de mercado, etc. Esto, a más de afectar a los accionistas, afecta también a los clientes internos y externos, stakeholders en general y al desarrollo de la región, disminuyendo de manera significativa nuevas oportunidades de crecimiento de negocio y expansiones.

Cabe mencionar que un adecuado estilo de dirección dentro de una organización crea una sinergia competitiva que a más de crear una cultura proactiva, fomenta el desarrollo

y crecimiento de las organizaciones, así como de el de sus colaboradores en el aspecto profesional y personal; y de la región, gracias al cumplimiento de los objetivos organizacionales que aumentan las posibilidades de empleo e inversión a nivel local.

En vista de esta necesidad hemos procedido a realizar una encuesta a los colaboradores de algunas de las empresas que existen en el medio, así como entrevistas a profesionales de cargos jerárquicos involucrados en temas como los de este estudio, y expertos en la materia, con la finalidad de conocer las causas y consecuencias del problema a analizar.

4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS

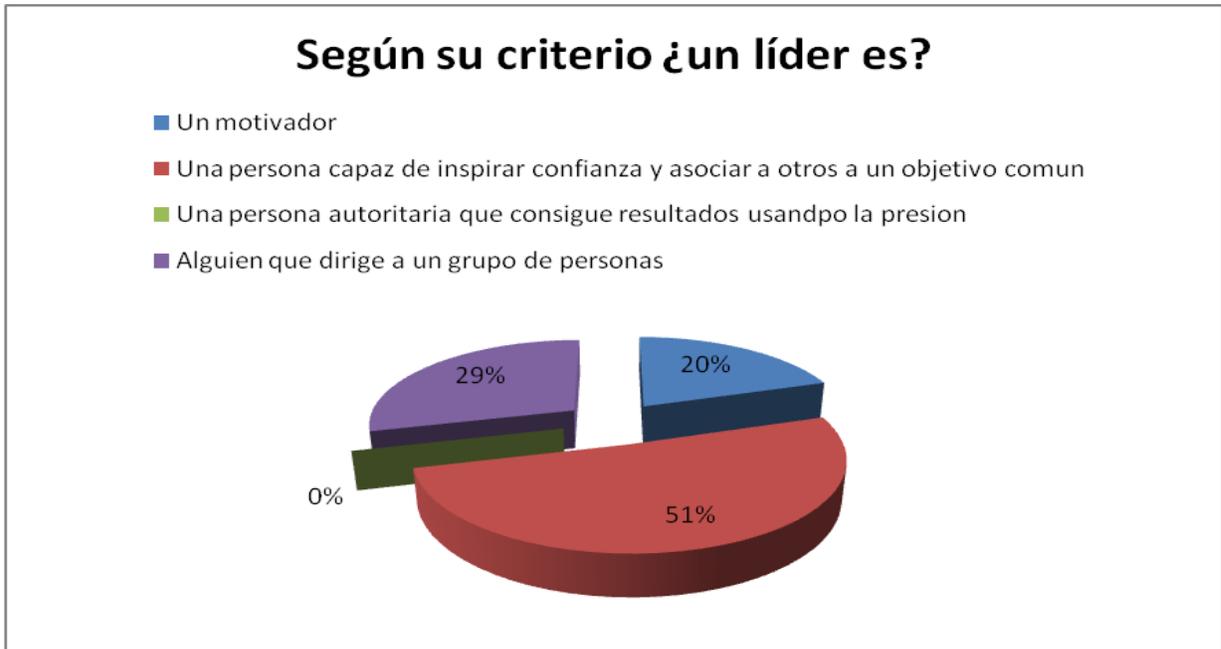
1.-Según su criterio ¿un líder es?

Cuadro 1

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA ABSOLUTA |
|---|---------------------|---------------------|
| Un motivador | 65 | 20% |
| Una persona capaz de inspirar confianza y asociar a otros a un objetivo común | 166 | 51% |
| Una persona autoritaria que consigue resultados usando la presión | 0 | 0% |
| Alguien que dirige a un grupo de personas | 95 | 29% |
| TOTAL | 326 | 100% |

Elaborado por: Dennis Muñoz.

Grafico 1



Elaborado por: Dennis Muñoz.

Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta pregunta llegamos a la conclusión de que las personas en general estan de acuerdo que un lider es una persona inspiradora que logra asociar a otros a un objetivo comun, sin embargo una cantidad significativa (29%) considera que un lider es simplemente una persona que dirige un grupo de personas lo que nos da la pauta para inferir que ellos tienen esa experiencia en su lugar de trabajo y que claramente no rinden de una manera eficaz.

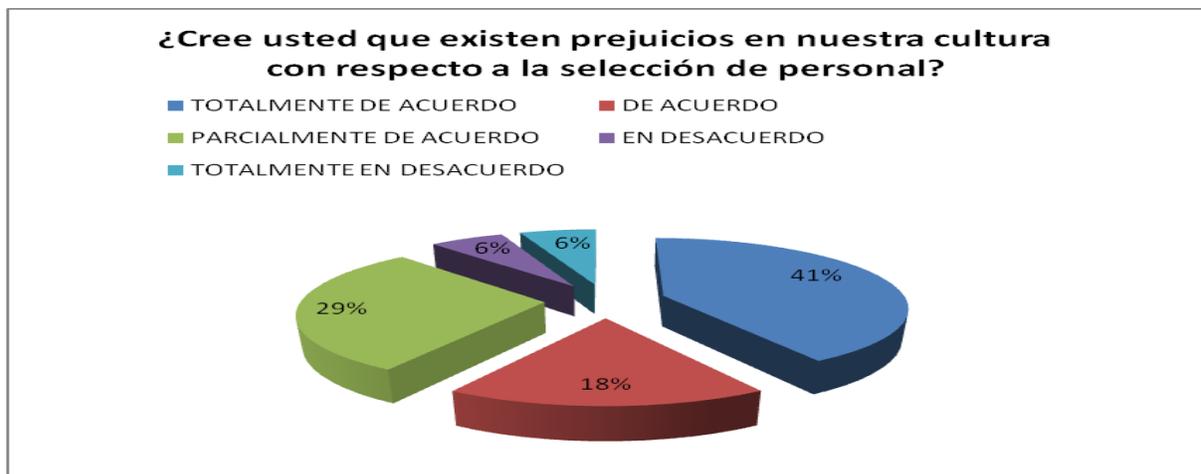
2.- ¿Cree usted que existen prejuicios en nuestra cultura con respecto a la selección de personal?

Cuadro 2

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA ABSOLUTA |
|--------------------------|---------------------|---------------------|
| TOTALMENTE DE ACUERDO | 134 | 41% |
| DE ACUERDO | 59 | 18% |
| PARCIALMENTE DE ACUERDO | 95 | 29% |
| EN DESACUERDO | 20 | 6% |
| TOTALMENTE EN DESACUERDO | 20 | 6% |
| TOTAL | 326 | 100% |

Elaborado por: Dennis Muñoz.

Grafico 2



Elaborado por: Dennis Muñoz.

Interpretación: En el siguiente grafico podemos observar que un 59% de las personas encuestadas estan de acuerdo y totalmente de acuerdo que en nuestro medio existe una cultura con muchos prejuicios en cuanto a la selección de personal, ya sea por lo

que han observado en su lugar de trabajo o por experiencias propias, creando cierto tipo de desmotivación que a la larga va a incidir en su rendimiento laboral

3.- ¿Ha sido usted víctima o ha observado algún tipo de discriminación en su lugar de trabajo?

Cuadro 3

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA ABSOLUTA |
|----------------|---------------------|---------------------|
| SIEMPRE | 39 | 12% |
| CASI SIEMPRE | 39 | 12% |
| OCASIONALMENTE | 75 | 23% |
| POCAS VECES | 114 | 35% |
| NUNCA | 59 | 18% |
| TOTAL | 326 | 100% |

Elaborado por: Dennis Muñoz.

Grafico 3



Elaborado por: Dennis Muñoz.

Interpretación: Un problema muy frecuente en nuestro medio es la discriminación laboral, esto se ve reflejado en los resultados de la encuesta donde el 82% de los encuestados han sido víctima o han presenciado casos como estos por lo menos en alguna ocasión, esto se debe a la cultura llena de paradigmas sociales que es

responsabilidad de los gerentes cambiar y velar porque se trabaje en ambientes propicios sin que esto afecte la responsabilidad de cada uno de los colaboradores.

4.- ¿Qué es lo que más influye en su motivación para trabajar?

Cuadro 4

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA ABSOLUTA |
|----------------------------|---------------------|---------------------|
| DINERO | 114 | 35% |
| RECONOCIMIENTO PROFESIONAL | 33 | 10% |
| CLIMA ORGANIZACIONAL | 26 | 8% |
| POSIBILIDAD DE CRECIMIENTO | 65 | 20% |
| PLANES DE CAPACITACION | 65 | 20% |
| VIAJES | 13 | 4% |
| OTROS | 10 | 3% |
| TOTAL | 326 | 100% |

Elaborado por: Dennis Muñoz.

Grafico 4



Elaborado por: Dennis Muñoz.

Interpretación: Mediante estos resultados podemos deducir que es normal que el factor dinero sea una de las principales motivaciones que posee una persona para

trabajar, pero lo interesante es que no gano con un porcentaje al que estaba previsto ya que ni siquiera logro llegar al 50% de los encuestados, esto significa que las personas estan mas interesadas en capacitarse y asi aumentar sus posibilidades de crecimiento dentro de la organización.

5.- ¿Se adapta fácilmente al estilo de trabajo de sus superiores?

Cuadro 5

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA ABSOLUTA |
|----------------|---------------------|---------------------|
| SIEMPRE | 192 | 59% |
| CASI SIEMPRE | 94 | 29% |
| OCASIONALMENTE | 20 | 6% |
| POCAS VECES | 20 | 6% |
| NUNCA | 0 | 0% |
| TOTAL | 326 | 100% |

Elaborado por: Dennis Muñoz.

Grafico 5



Elaborado por: Dennis Muñoz.

Interpretación: La deducción que podemos hacer de los anteriores resultados es que, a pesar de que las personas no tienen mayores inconvenientes para adaptarse al tipo de trabajo de sus superiores, algunos se toman mucho tiempo hasta lograr alcanzar madurez en la curva de aprendizaje de sus funciones dentro de una compañía lo cual puede significar pérdida de recursos en los primeros meses de trabajo

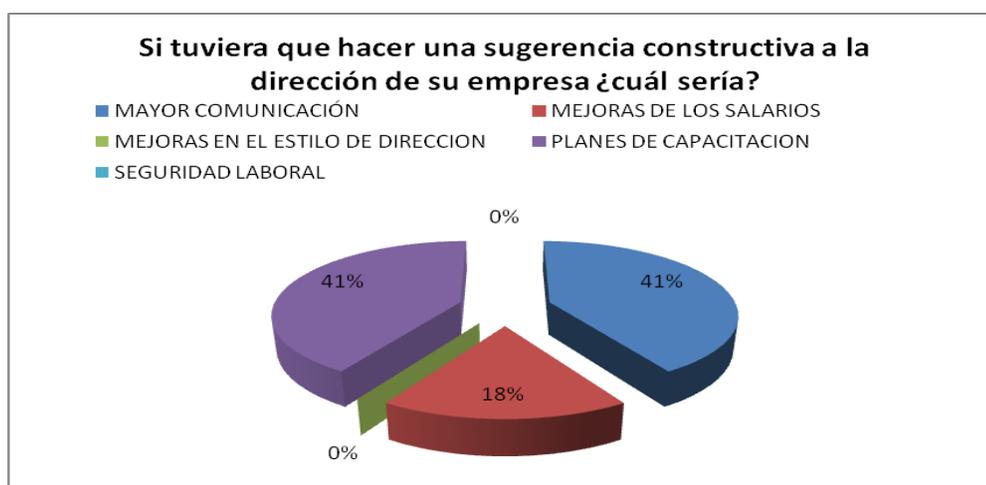
6.-Si tuviera que hacer una sugerencia constructiva a la dirección de su empresa ¿cuál sería?

Cuadro 6

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA ABSOLUTA |
|-----------------------------------|---------------------|---------------------|
| MAYOR COMUNICACIÓN | 134 | 41% |
| MEJORAS EN LOS SALARIOS | 58 | 18% |
| MEJORES EN EL ESTILO DE DIRECCION | 0 | 0% |
| PLANES DE CAPACITACION | 134 | 41% |
| SEGURIDAD LABORAL | 0 | 0% |
| TOTAL | 326 | 100% |

Elaborado por: Dennis Muñoz.

Grafico 6



Elaborado por: Dennis Muñoz.

Interpretación: Los resultados obtenidos en esta pregunta son muy interesantes ya que demuestran la importancia de nuestro proyecto.

Las personas encuestadas opinaron que la principal sugerencia que harían a sus autoridades tienen que ver con mayor y mejor comunicación y mejoras en los planes de capacitación debido a su deseo de desarrollarse en el ámbito profesional y así aumentar sus posibilidades de crecimiento dentro o fuera de su institución.

7.- ¿Influye el estilo de dirección de los gerentes en el crecimiento organizacional de una compañía?

Cuadro 7

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA ABSOLUTA |
|--------------------------|---------------------|---------------------|
| TOTALMENTE DE ACUERDO | 173 | 53% |
| DE ACUERDO | 114 | 35% |
| PARCIALMENTE DE ACUERDO | 39 | 12% |
| EN DESACUERDO | 0 | 0% |
| TOTALMENTE EN DESACUERDO | 0 | 0% |
| TOTAL | 326 | 100% |

Elaborado por: Dennis Muñoz.

Grafico 7



Elaborado por: Dennis Muñoz.

Interpretación: Los resultados obtenidos en esta pregunta están acorde a las expectativas que se tenían de la misma, es decir, existe una relación directa entre el estilo de dirección de los gerentes y el crecimiento organizacional óptimo que motive a mantener un rendimiento eficaz en las compañías.

8.- ¿Está de acuerdo con la metodología en el manejo de conflictos empleado por la gerencia cuando se suscita algún problema en la organización?

Cuadro 8

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA ABSOLUTA |
|--------------------------|---------------------|---------------------|
| TOTALMENTE DE ACUERDO | 75 | 23% |
| DE ACUERDO | 59 | 18% |
| PARCIALMENTE DE ACUERDO | 114 | 35% |
| EN DESACUERDO | 78 | 24% |
| TOTALMENTE EN DESACUERDO | 0 | 0% |
| TOTAL | 326 | 100% |

Elaborado por: Dennis Muñoz.

Grafico 8



Elaborado por: Dennis Muñoz.

Interpretación: Los resultados observados anteriormente nos muestran el pensamiento de las personas en cuanto a la resolución de conflictos dentro de sus lugares de

trabajo, donde una cantidad significativa (24%) de encuestados manifiestan su incorfomidad con las medidas tomadas al momento de suscitarse un problema, hay que recalcar que el manejo de conflictos son uno de los principales aspectos que debe manejar un gerente y que a la vez son uno de los problemas mas difíciles y comunes que requieren de atencion eficaz y al no hacerlo origina un clima de hostilidad o un sentimiento de injusticia que a la larga repercute en el rendimiento laboral y en el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.

9.- ¿Siente que las personas que laboran en esta organización se han desarrollado como persona y profesionalmente?

Cuadro 9

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA ABSOLUTA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| SI | 173 | 53% |
| NO | 153 | 47% |
| TOTAL | 326 | 100% |

Elaborado por: Dennis Muñoz.

Grafico 9



Elaborado por: Dennis Muñoz.

Interpretación: Al analizar los resultados obtenidos en esta pregunta observamos la disyuntiva que existe entre los empleados de las compañías al considerar si se han desarrollado o simplemente se han mantenido en el mismo lugar en donde ingresaron, uno de los principales factores que debe manejar un buen líder y un gerente en general es el desarrollo de su equipo de trabajo y que lamentablemente en nuestro medio es muy difícil encontrar empresas que de verdad se preocupen por el crecimiento y desarrollo de sus colaboradores.

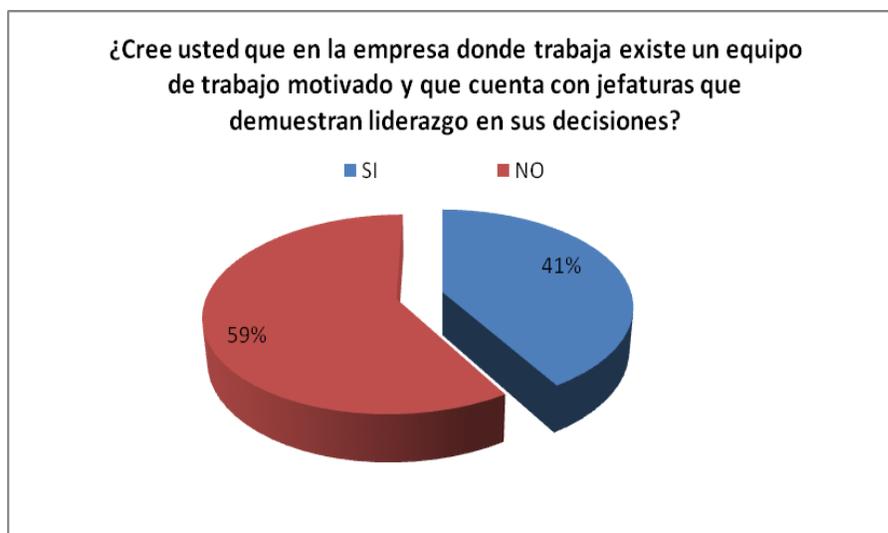
10.- ¿Cree usted que en la empresa donde trabaja existe un equipo de trabajo motivado y que cuenta con jefaturas que demuestran liderazgo en sus decisiones? ¿Por qué?

Cuadro 10

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA ABSOLUTA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| SI | 134 | 41% |
| NO | 192 | 59% |
| TOTAL | 326 | 100% |

Elaborado por: Dennis Muñoz.

Grafico 10



Elaborado por: Dennis Muñoz.

Interpretación: Los resultados obtenidos mediante esta pregunta son muy importantes para nuestra investigación, ya que la mayor parte de los colaboradores de las empresas en general piensan que no existe un equipo de trabajo dinámico que haga las tareas cotidianas más relajantes y así evitar el estrés laboral.

Además, consideran que sus jefaturas están muy aisladas de ellos y que casi no existe contacto con los mismos ocasionando un ambiente con una falta de seriedad y compromiso.

Cuadro 11 Entrevistas

| ENTREVISTA DIRIGIDA A PROFESIONALES QUE SE ENCUENTRAN INMERSOS EN EL SECTOR COMERCIAL DEL CANTÓN MILAGRO | | |
|---|---|---|
| | ING. HECTOR SERRANO | ING. RAFAEL PACHECO |
| PREGUNTAS | RESPUESTAS | |
| 1.- ¿Cree usted que el estilo de dirección de los gerentes y mandos medios repercute en los resultados obtenidos por una organización? | Totalmente, las empresas son entes sociales y por ende el estilo de dirección de los gerentes ejercen un impacto directo en los resultados económicos de las mismas pero que en primer lugar tienen un efecto en el talento humano. | Definitivamente, el pilar principal de toda compañía es el recurso humano, segundo la infraestructura pero en nuestro caso el corazón es el factor fundamental en la realización de nuestras actividades cotidianas y esto depende directamente del estilo de dirección que exista dentro de una empresa. |
| 2.- ¿Considera imperativa una constante capacitación dirigida a los gerentes y mandos medios de las empresas? | Hay dos factores muy importantes: capacitación y desarrollo, entonces las empresas deben tener en cuenta no solo desarrollar las funciones que una persona realiza en su trabajo sino tratar de ver a futuro y desarrollar a alguien en algún ámbito que posiblemente vaya a realizar mañana. | Definitivamente, el cliente es la parte más importante en cualquier negocio y por ende las personas que tienen contacto con ellos pues deben estar capacitándose constantemente |
| 3.- ¿Háblenos sobre el estilo de dirección que usted ejerce en esta empresa? | Al igual que el liderazgo, los estilos de dirección tienen que ser contingentes, no puedes hablar solo del estilo democrático, autocrático etc. Sino administrar de acuerdo a la posición y situación que te encuentras en un momento determinado. | |

| | | |
|--|--|---|
| <p>4.-¿Cuáles son las características que según usted se necesitan para formar un equipo de trabajo dentro de una organización?</p> | <p>Primero una cultura organizacional , los administradores debemos involucrarnos en los procesos de reclutamiento y selección de personal , errores que comenten los administradores es dejar esto para el área de recursos humanos y lo único que están logrando es tener gente para formar grupos de trabajo mientras que lo que una empresa necesita son equipos de trabajo dinámicos.</p> | |
| <p>5.- ¿Usted cree que un líder nace o se hace?</p> | <p>El ser humano es un ser social desde que nacemos vamos asimilando todo lo que tú ves, entonces es cierto que hay un factor genético pero no incide totalmente. Uno a lo largo de la vida va aprendiendo gracias a la experiencia, a través de sus estudios y así mismo se va formando un líder.</p> | |
| <p>6.- ¿Cómo se mantienen los líderes así mismos motivados?</p> | <p>Con la inteligencia emocional , hay una parte que habla del autoestima, autoconciencia, autocontrol si tú tienes pleno conocimiento de donde estas y hacia donde quieres ir estas aplicando la inteligencia espacial, entonces ten la plena seguridad que primero debemos dominar el tigre que llevamos dentro para poder entender a los demás.</p> | |
| <p>7.- ¿Cuáles son los errores más comunes de los gerentes en nuestro medio?</p> | | <p>Uno de los errores más comunes es aislarse en su propio mundo, pensar que solo ellos están solamente para firmar un documento sino que debe fusionarse el cuerpo y la mente para que exista una sinergia eficaz.</p> |

| | | |
|--|--|--|
| <p>8.- ¿Qué piensa acerca de la retroalimentación?</p> | | <p>El feedback o retroalimentación es indispensable dentro de toda organización, aquí particularmente se ha dispuesto que los jefes departamentales tengan reuniones todos los días a fin de evitar incidentes ya que nuestro trabajo es de alto riesgo, y pues así mismo yo tengo reuniones frecuentes con los jefes departamentales.</p> |
| <p>9.- ¿Cree usted que en el medio se conocen las ventajas y desventajas del liderazgo autocrático?</p> | | <p>Unos de los principales problemas que existe en nuestro medio y en especial en la administración de las empresas es que gran parte de las personas encargadas de esta actividad son empíricos o mantienen un legado familiar lo cual deriva en una escasa o nula capacitación en conocimientos técnicos en el ámbito ejecutivo y de administración de empresas.</p> |

Elaborado por: Dennis Muñoz.

4.3 RESULTADOS

Una vez realizadas las encuestas y las entrevistas a las personas que hemos considerado adecuadas para nuestro estudio, hemos a llegado a los siguientes resultados:

En primer lugar hemos querido conocer que concepto tienen las personas con respecto a un líder, y en general estan de acuerdo que un líder es una persona inspiradora que logra asociar a otros a un objetivo comun, sin embargo una cantidad significativa (29%) considera que un lider es simplemente una persona que dirige un grupo de personas lo que nos da la pauta para inferir que ellos tienen esa experiencia en su lugar de trabajo y que claramente no rinden de una manera eficaz.

Posteriormente obtuvimos que un 59% de las personas encuestadas estan de acuerdo y totalmente de acuerdo que en nuestro medio existe una cultura con muchos prejuicios en cuanto a la selección de personal, ya sea por lo que han observado en su lugar de trabajo o por experiencias propias, creando cierto tipo de desmotivación que a la larga va a incidir en su rendimiento laboral.

Un problema muy frecuente en nuestro medio es la discriminación laboral, esto se ve reflejado en los resultados de la encuesta aunque la mayoría de personas opinaron que pocas veces han visto estos casos pues no es secreto que al interior de las compañías aun se fijan en cosas que no tienen nada que ver con el rendimiento laboral, esto se debe a una cultura llena de paradigmas sociales que obviamente es responsabilidad de los gerentes de cada departamento.

Al preguntarle a las personas sobre su motivacion para trabajar podemos deducir que es normal que el factor dinero sea una de las principales motivaciones que posee una persona para trabajar, pero lo interesante es que no gano con un porcentaje al que estaba previsto ya que ni siquiera logro llegar al 50% de los encuestados, esto significa

que las personas están más interesadas en capacitarse y así aumentar sus posibilidades de crecimiento dentro de la organización.

En cuanto a la adaptación de las personas al estilo de dirección de sus superiores no tienen mayores inconvenientes para adaptarse al estilo de dirección de los mismos, aunque algunos se toman mucho tiempo hasta lograr alcanzar cierto estado de equilibrio dentro de una compañía lo cual puede significar pérdida de recursos en los primeros meses de trabajo.

Una pregunta que nos aportó resultados interesantes fue la de hacer una sugerencia a los superiores donde los resultados obtenidos llaman mucho la atención y demuestran la importancia de nuestro proyecto.

Las personas encuestadas opinaron que la principal sugerencia que harían a sus autoridades tienen que ver con mayor y mejor comunicación y mejoras en los planes de capacitación debido a su deseo de desarrollarse en el ámbito profesional y así aumentar sus posibilidades de crecimiento dentro o fuera de su institución.

Con respecto a la incidencia del estilo de dirección de los superiores en el clima organizacional de una empresa los resultados obtenidos están acorde a las expectativas que se tenían de la misma, es decir, existe una relación directa entre el estilo de dirección de los gerentes y un clima organizacional óptimo que motive a mantener un rendimiento eficaz en las organizaciones.

Otro aspecto muy importante que se analizó fue acerca del manejo de los conflictos, donde una cantidad significativa (24%) de encuestados manifiestan su incómodidad con las medidas tomadas al momento de suscitarse un problema, hay que recalcar que el manejo de conflictos son uno de los principales aspectos que debe manejar un gerente y que a la vez son uno de los problemas más difíciles y comunes que si no se le da una atención eficaz va a originar un clima de hostilidad o un sentimiento de injusticia que a la larga va a repercutir en el rendimiento laboral y en el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.

Al analizar los resultados que se obtuvieron al preguntar acerca de que si las personas sentían que se habían desarrollado como personas y como profesionales nos damos cuenta sobre la disyuntiva que existe entre los empleados de las compañías al considerar si se han desarrollado o simplemente se han mantenido en el mismo lugar en donde ingresaron, uno de los principales factores que debe manejar un buen líder y un gerente en general es el desarrollo de su equipo de trabajo y que lamentablemente en nuestro medio es muy difícil encontrar empresas que de verdad se preocupen por el crecimiento y desarrollo de sus colaboradores.

Por último, al preguntarles a los encuestados acerca de la existencia de equipos de trabajo dentro de las empresas donde laboran, la gran mayoría considera que los equipos son casi una utopía en las organizaciones de la actualidad ya que cada quien busca su beneficio y también por la falta de comunicación que existe entre recursos humanos y las jefaturas a la hora de reclutar y seleccionar personal con cualidades idóneas para dicho objetivo, además los empleados aseguran que los superiores están muy aislados de ellos y que casi no existe comunicación entre ambas partes lo que ocasiona un grupo de trabajo desmotivado y con un sentimiento de frustración al no tener a nadie que reconozca su esfuerzo.

4.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Cuadro 12 Verificación de hipótesis.

| HIPOTESIS | | VARIABLES | INSTRUMENTO DE VERIFICACION | | |
|-------------------|--|---|--|--|--|
| HIPOTESIS GENERAL | El estilo de dirección de los gerentes y mandos medios de las empresas formales que se encuentran en el Cantón Milagro repercute directamente en la consecución de resultados y en el crecimiento de las organizaciones. | V DEPENDIENTE | P. DE ENTREVISTA | RESPUESTA | ANALISIS |
| | | Resultados y crecimiento organizacional. | ¿Cree usted que el estilo de dirección de los gerentes y mandos medios repercute en los resultados obtenidos por una organización? | Totalmente, las empresas son entes sociales y por ende el estilo de dirección de los gerentes ejercen un impacto directo en los resultados económicos de las mismas. | Mediante la respuesta obtenida en la entrevista llegamos a la conclusión que definitivamente existe una relación directa entre el estilo de dirección y liderazgo de los gerentes y mandos medios en los resultados económicos de las empresas que administran |
| | Estilo de dirección | V INDEPENDIENTE | P. DE ENCUESTA | OPCIONES | ANALISIS |
| | | ¿Influye el estilo de dirección de los gerentes en el crecimiento organizacional de una compañía? | Totalmente de acuerdo (53%) De acuerdo (35%) Parcialmente de acuerdo (12%) En desacuerdo (0%) Totalmente en desacuerdo (0%) TOTAL : 100% | Los resultados obtenidos en esta pregunta están acorde a las expectativas que se tenían de la misma, es decir, existe una relación directa entre el estilo de dirección de los gerentes y el crecimiento organizacional óptimo que motive a mantener un rendimiento eficaz en las compañías. | |

ACEPTADA

Elaborado por: Dennis Muñoz.

Cuadro 13

| HIPOTESIS | | VARIABLES | | INSTRUMENTO | | |
|----------------------|--|-----------------------------------|--|---|--|----------|
| HIPOTESIS PARTICULAR | El estilo de dirección de los gerentes y mandos medios incide de manera directa en el desarrollo personal y profesional de los subordinados. | V DEPENDIENTE | P.DE ENTREVISTA | RESPUESTA | ANALISIS | |
| | | Desarrollo personal y profesional | ¿Considera imperativa una constante capacitación dirigida a los gerentes y mandos medios de las empresas? | Hay dos factores muy importantes: capacitación y desarrollo, entonces las empresas deben tener en cuenta no solo desarrollar las funciones que una persona realiza en su trabajo sino tratar de ver a futuro y desarrollar a alguien en algún ámbito que posiblemente vaya a realizar mañana. | Mediante la respuesta anterior podemos concluir que el nivel de capacitación en los gerentes en el ámbito de formación ejecutiva es de gran incidencia en su estilo de dirección, lo que a la larga va a incidir en el desarrollo profesional y personal de su recurso humano. | ACEPTADA |
| | | | | V INDEPENDIENTE | P. DE ENCUESTA | |
| | | Estilo de dirección | ¿Siente que las personas que laboran en esta organización se han desarrollado como persona y profesionalmente? | SI (53%) | De acuerdo a las respuestas obtenidas en la encuesta podemos definir que la mitad de los encuestados se encuentran en una disyuntiva al considerar si se han desarrollado como personas y como profesionales lo cual nos da la pauta para verificar que el estilo de dirección de sus autoridades no están haciendo un trabajo eficaz. | |
| NO (47%) | | | | | | |
| TOTAL 100% | | | | | | |

Elaborado por: Dennis Muñoz.

Cuadro 14

| HIPOTESIS | | VARIABLES | | INSTRUMENTO DE VERIFICACION | | |
|----------------------|--|---|--|---|--|--|
| HIPOTESIS PARTICULAR | El desconocimiento de las ventajas y desventajas del estilo de dirección autocrático ocasiona una mala aplicación del mismo por parte de los gerentes y mandos medios. | V INDEPENDIENTE | P. DE ENTREVISTA | RESPUESTA | ANALISIS | |
| | | Aplicación estilo autocrático | ¿Háblenos sobre el estilo de dirección que usted ejerce en esta empresa? | Al igual que el liderazgo, los estilos de dirección tienen que ser contingentes, no puedes hablar solo del estilo democrático, autocrático etc. Sino administrar de acuerdo a la posición y situación que te encuentras en un momento determinado. | Según la respuesta obtenida en la entrevista realizada se llegó a la conclusión de que no existe un modelo definido para administrar una empresa determinada, sino que se lo realiza mediante un modelo situacional, es decir, de acuerdo a la posición y situación que se presente en un momento determinado. | |
| | | V INDEPENDIENTE | P. DE ENCUESTA | RESPUESTA | ANALISIS | |
| | | Nivel de conocimiento de las ventajas y desventajas | ¿Cree usted que en el medio se conocen las ventajas y desventajas del liderazgo autocrático? | Unos de los principales problemas que existe en nuestro medio y en especial en la administración de las empresas es que gran parte de las personas encargadas de esta actividad son empíricos o mantienen un legado familiar lo cual deriva en una escasa o nula capacitación en conocimientos técnicos en el ámbito ejecutivo y de administración de empresas. | De acuerdo a los resultados presentados podemos concluir que el empirismo o las empresas familiares son una de las principales causas por las cuales existe una falta de conocimientos acerca de los estilos de dirección eficientes dentro de una organización haciendo que el autoritarismo por parte de los gerentes y mandos medios sea el denominador común en el manejo de las mismas. | |

ACEPTADA

Elaborado por: Dennis Muñoz.

Cuadro 15

| HIPOTESIS | | VARIABLES | | INSTRUMENTO | |
|----------------------|--|--|---|---|--|
| | | V DEPENDIENTE | P. DE ENTREVISTA | RESPUESTA | ANALISIS |
| HIPOTESIS PARTICULAR | La ausencia de capacidades y/o habilidades gerenciales para fomentar un equipo de trabajo de alto rendimiento dentro de una organización | Individualismo y perdida de recursos | ¿Cuáles son las características que según usted se necesitan para formar un equipo de trabajo dentro de una organización? | Primero una cultura organizacional , los administradores debemos involucrarnos en los procesos de reclutamiento y selección de personal , errores que comenten los administradores es dejar esto para el área de recursos humanos y lo único que están logrando es tener gente para formar grupos de Trabajo mientras que lo que una empresa necesita son equipos de trabajo dinámicos. | Mediante los anteriores resultados se concluye en que uno de los principales aspectos en los cuales hay que prestar especial atencion es a la cultura organizacional y al hecho de involucrase de manera directa en los procesos de reclutamiento y selección de personal con la finalidad de escoger al personal idoneo para cad empresa a de esta manera minimizar la perdida de recursos. |
| | | | | | |
| | ocasiona individualismo entre colaboradores y pérdida de recursos. | Capacidades y/o habilidades para formar equipos de trabajo | P. DE ENCUESTA | OPCIONES | ANALISIS |
| | | | ¿Cree usted que en la empresa donde trabaja existe un equipo de trabajo motivado y que cuenta con jefaturas que demuestran liderazgo en sus decisiones? | SI (41%) | Los resultados presentados nos muestran una cifra alarmante de subordinados que piensan que en sus lugares de trabajo no existe un equipo de trabajo dinamico y que no cuentan con jefaturas lideres capaces de fomentar y guiar dichos equipos lo cual desencadena individualismo y perdida de recursos como consecuencia de funciones mal realizadas. |
| | | NO (59%) | | | |

ACEPTADA

Elaborado por: Dennis Muñoz.

Cuadro 16

| HIPOTESIS | | VARIABLES | | INSTRUMENTO DE VERIFICACION | | |
|----------------------|--|-------------------------|---|---|--|--|
| HIPOTESIS PARTICULAR | Una capacitación en el área de relaciones personales disminuirá notablemente los prejuicios y paradigmas aprovechando nuevas opciones de negocios. | V DEPENDIENTE | P. DE ENTREVISTA | RESPUESTA | ANALISIS | |
| | | Prejuicios y paradigmas | ¿Considera imperativa una constante capacitación dirigida a los gerentes y mandos medios de las empresas? | Hay dos factores muy importantes: capacitación y desarrollo, entonces las empresas deben tener en cuenta no solo desarrollar las funciones que una persona realiza en su trabajo sino tratar de ver a futuro y desarrollar a alguien en algún ámbito que posiblemente vaya a realizar mañana. | De acuerdo al análisis realizado en la entrevista podemos mencionar que las personas relacionadas directamente con nuestro trabajo de investigación están totalmente de acuerdo en que los cargos jerárquicos deben no solo capacitarse en el desarrollo personal sino también en el crecimiento, es decir, en cosas innovadoras que posiblemente les sirva en el futuro. | |
| | | V INDEPENDIENTE | P. DE ENCUESTA | OPCIONES | ANALISIS | |
| | | Nivel de capacitación | ¿Cree usted que existen prejuicios en nuestra cultura con respecto a la selección de personal? | TOTALMENTE DE ACUERDO (41%) DE ACUERDO (18%) PARCIALMENTE DE ACUERDO (29%) EN DESACUERDO (6%) TOTALMENTE EN DESACUERDO (6%) TOTAL (100%) | Podemos observar que un 59% de las personas encuestadas están de acuerdo y totalmente de acuerdo que en nuestro medio existe una cultura con muchos prejuicios en cuanto a la selección de personal, ya sea por lo que han observado en su lugar de trabajo o por experiencias propias, creando cierto tipo de desmotivación que a la larga va a incidir en su rendimiento laboral | |
| | | | | | ACEPTADA | |

Elaborado por: Dennis Muñoz.

Cuadro 17

| HIPOTESIS | | VARIABLES | | INSTRUMENTO | | | | | | |
|----------------------|---|------------------------------|--|--|-------------------------------|---|-----------------------------|-----------------------|------------|---|
| HIPOTESIS PARTICULAR | La implementación de un proceso de retroalimentación incide de manera directa en el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales. | V DEPENDIENTE | P. DE ENTREVISTA | OPCIONES | | ANALISIS | | | | |
| | | Metas y objetivos | ¿Qué piensa acerca de la retroalimentación? | El feedback o retroalimentación es indispensable dentro de toda organización, aquí particularmente se ha dispuesto que los jefes departamentales tengan reuniones todos los días a fin de evitar incidentes ya que nuestro trabajo es de alto riesgo, y así mismo yo tengo reuniones frecuentes con los jefes departamentales. | | En base a la respuesta presentada por el ingeniero Pacheco llegamos a la conclusión de que definitivamente un proceso de retroalimentación dentro de las organizaciones es imperativo y tiene relación directa con el nivel de efectividad en el cumplimiento de metas y objetivos. | | | | |
| | | V INDEPENDIENTE | P. DE ENCUESTA | OPCIONES | | ANALISIS | | | | |
| | | Proceso de retroalimentación | Si tuviera que hacer una sugerencia constructiva a la dirección de su empresa ¿cuál sería? | MAYOR COMUNICACIÓN (41%) | MEJORAS EN LOS SALARIOS (18%) | MEJORAS EN EL ESTILO DE DIRECCION(0%) | PLANE DE CAPACITACION (41%) | SEGURIDAD LABORAL(0%) | TOTAL 100% | Como observamos en los resultados de la encuesta, las personas piensan que en las empresas donde laboran existe una mala comunicación ya que la principal sugerencia que hacen a sus directivos es mejorar el proceso de comunicación y de esta manera evitar futuros inconvenientes. |
| | | | | | | | | | | |

ACEPTADA

Elaborado por: Dennis Muñoz.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 TEMA

Análisis de factibilidad en la diversificación de servicios ofertados por la Empresa Pública EPUNEMI, a través del CFAE, mediante la creación del programa de formación ejecutiva “INNOVA” dirigido a gerentes y mandos medios de empresas que se encuentran en el cantón Milagro.

5.2 JUSTIFICACIÓN

La capacitación dirigenal ocupa actualmente un lugar relevante para las sociedades, en cuanto la preparación de estos recursos humanos incide directamente en la eficacia y eficiencia en la gestión de las distintas organizaciones.

El tema propuesto se justifica en base a los resultados obtenidos del trabajo de campo, donde, tanto los encuestados como entrevistados expusieron sus puntos de vista, vivencias y criterios sobre la dirección de empresas y como esto influye en el ámbito comercial, organizacional y emocional.

Así mismo se pudo comprobar que en el medio no existen empresas de capacitación dedicadas a la formación ejecutiva y las empresas existentes se dedican a la formación en aspectos técnicos y aislados, información que permitió afianzar el tema propuesto.

El desarrollo del proyecto se enmarcará en la diversificación de servicios ofertados por la Empresa Pública EPUNEMI, a través del CFAE, mediante la creación del programa de formación ejecutiva “INNOVA” dirigido a gerentes y mandos medios del Cantón Milagro, donde los participantes podrán obtener conocimientos que los ayudarán en todos los ámbitos relacionados a su actividad y no solo en aspectos técnicos como lo hacen las empresas existentes, además se garantizará de que al final de los cursos los participantes tendrán la capacidad de mejorar su eficiencia y eficacia al administrar las organizaciones donde laboran gracias al desarrollo de habilidades intangibles como personalidad, carácter, carisma, creatividad, innovación, liderazgo, empatía, comunicación, asertividad etc. los cuales serán los principales temas a desarrollarse en los cursos ofertados y lo que marcará la diferencia entre la competencia y el nuevo proyecto.

La presencia de un nuevo servicio en la Empresa Pública necesita de una adecuada publicidad, para ello, se utilizará los componentes del marketing mix para así determinar el uso de herramientas publicitarias que ayudarán a difundir la promoción de dichos programas de capacitación.

Se analizará el mercado utilizando para ello las cinco fuerzas de Michael Porter, donde se determinara la competencia y su nivel de participación en este sector comercial del cantón Milagro así mismo a los posibles clientes y sustitutos, con el propósito de establecer estrategias a través de FO-FA-DO-DA que le permitan ganar participación en el cantón.

Finalmente se establecerá una evaluación financiera para determinar la factibilidad de este proyecto.

5.3 FUNDAMENTACIÓN

Implicaciones para Capacitación:

Capacitación y competencias individuales: Hay que encontrar la manera de definir competencias individuales de tal manera que quede claro cuál es la capacidad que nos interesa y cuál el ámbito específico en el que debería manifestarse esa capacidad.

Posibilita un cambio de foco:

1. Del foco en el aprendizaje para la tarea nos lleva al aprendizaje transferible: desarrollo de habilidades no directamente vinculadas a una tarea en particular.
2. Del foco en el tema al tema contextualizado: es decir al problema.

Capacitación y competencias organizacionales: Las competencias individuales generan valor en tanto estén integradas a las competencias centrales de la empresa. Se refuerzan mutuamente. En esto la capacitación podría ofrecer una verdadera contribución. Identificación de competencias organizativas clave y competencias individuales valiosas y el mantenimiento preventivo a través de sistemas de generación, difusión y utilización de conocimiento en diferentes áreas. Desplazamiento del foco:

1. Del aprendizaje del individuo al aprendizaje de la org.
2. De la enseñanza a la generación de condiciones
3. Del aprendizaje adaptativo al aprendizaje generativo que permita revisar y modificar la manera de trabajar.

Rol del departamento de Capacitación:

1. Ayudar a la organización a gestionar sus competencias clave
2. Ayudar a las personas a desarrollar habilidades que contribuyan a las competencias de la organización.
3. Ayudar a relacionar e integrar las capacidades individuales.

Adquiere rol protagónico en la promoción del aprendizaje organizacional, con el cual podrá reconocer, mejorar, renovar y adquirir las competencias clave que el negocio demanda.

Consideraciones teóricas

El liderazgo es un tema de una creciente importancia en el ámbito del estudio de las organizaciones. Recientemente, una serie de estudios han demostrado la relación entre liderazgo y dirección estratégica (Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce, 2006); el impacto del liderazgo sobre las pequeñas y medianas empresas (Rodríguez-Ponce, 2007); el impacto del liderazgo sobre las organizaciones públicas (Pedraja-Rejas et al., 2004).

En efecto, las primeras teorías sobre liderazgo enfatizaron en las características del líder, determinadas más bien genéticamente que socialmente, y dichas características pasaron a ser el determinante de las habilidades del líder. Posteriormente surgió la teoría de contingencia del liderazgo en la cual los factores situacionales y la personalidad del líder eran los aspectos esenciales para delinear la relación líder-seguidor. Otras teorías focalizaron su interés en los mecanismos de decisión y en las situaciones organizacionales, o en el balance entre enfoque a la tarea y a las relaciones humanas.

5.4 OBJETIVOS

5.4.1 Objetivo General

Crear y desarrollar un programa de formación ejecutiva dirigida a gerentes y mandos medios de empresas situadas en el cantón Milagro, donde los participantes puedan tener la capacidad de mejorar su eficiencia y eficacia, gracias al desarrollo de habilidades intangibles.

5.4.2 Objetivos Específicos

- Elaborar un organigrama estructural para el manejo del programa, así como sus manuales de funciones.
- Realizar el análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter, para así como conocer el mercado en el que se desenvolverá esta propuesta.
- Elaborar un Plan de Marketing, a través del marketing mix para dar a conocer la creación del programa de formación ejecutiva en el medio local.
- Determinar la viabilidad financiera a través de balances e índices de rentabilidad para demostrar la factibilidad económica de esta propuesta.
- Establecer las recomendaciones respectivas a la EPUNEMI para su consideración.

5.5 UBICACIÓN

La EPUNEMI se encuentra dentro del campus de la Universidad Estatal de Milagro la misma que está ubicada en LA Cdla. Universitaria km 1.5 Vía a Virgen de Fátima, sector de fácil ubicación por parte de los clientes potenciales.

5.6 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

Factibilidad Administrativa

Nombre de la empresa: EPUNEMI



Figura 1 Ubicación EPUNEMI



Figura 2 Logotipo EPUNEMI

Misión

Es una empresa pública de servicios diversos tales como la profesionalización de conductores, capacitación, asesorías implementación, consultorías, ejecución de proyectos, producción e investigación, que contribuyan al desarrollo humano, técnico – científico de manera sustentable a la región y al país.

Visión

Ser la empresa pública anexa al área universitaria del Ecuador con mayor demanda de servicios y proyectos que aporten al crecimiento y desarrollo económico técnico – científico de la UNE MI y del país.

Valores

EPUNEMI de manera general se rige por los valores que UNEMI reconoce como los más recurrentes en su cotidianidad y que son:

- a. Compromiso con el servicio al ser humano y la naturaleza.
- b. Mística de trabajo.
- c. Responsabilidad.
- d. Honestidad.
- e. Imparcialidad.

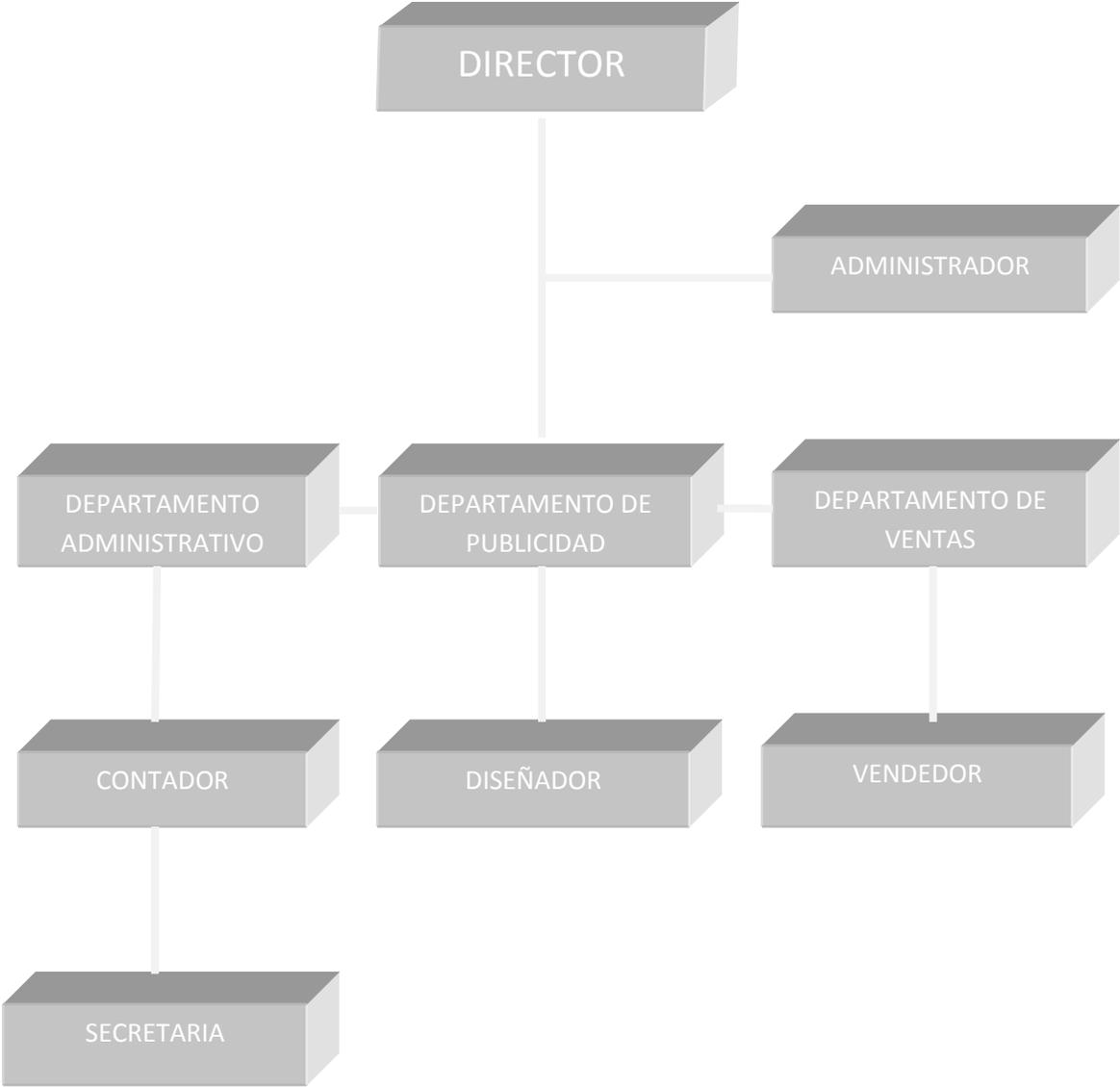
Responsabilidad social corporativa

EPUNEMI en sus trabajos:

- Respetará los derechos de la naturaleza.
- Contribuirá a que la población que se beneficia de los proyectos respete el ambiente y su entorno.
- Manejará los recursos naturales en base a las leyes vigentes.
- Los costos socio-ambientales serán incluidos en los costos de producción.

- Se alinea a las reglamentaciones vigentes de la seguridad social salvaguardando el Talento Humano.
- Actuara con total apego a las normativas internas de la Universidad.
- Cumplirá las disposiciones de la Ley de Empresas Públicas.

Figura 3 Organigrama Estructural



Elaborado por: Dennis Muñoz.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR

Función Básica

El administrador será responsable dirigir y coordinar todas las actividades y los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr los objetivos establecidos, se ocupa del cumplimiento de las estrategias fijadas por el negocio. Representar a la organización frente a terceros. Coordina la ejecución del plan de marketing.

Funciones Específica

- ❖ Desarrolla estrategias competitivas para el buen desempeño de la administración de las bodegas de alquiler.
- ❖ Elabora planes, presupuestos y sistemas de control.
- ❖ Define las políticas de venta.
- ❖ Analiza los resultados obtenidos y la rentabilidad del negocio.
- ❖ Establece la correcta asignación y utilización de los recursos.
- ❖ Realiza investigaciones de mercado sobre los tipos de clientes y proveedores.
- ❖ Establecer el costo y precio de alquiler de las bodegas.
- ❖ Promocionar campañas publicitarias.
- ❖ Negociar contratos y acuerdos comerciales.
- ❖ Brindar información sobre el establecimiento y servicios que ofrece.
- ❖ Recibir visitas de clientes especiales.
- ❖ Supervisa el servicio de atención al cliente.
- ❖ Atender quejas y verificar eficacia de las acciones tomadas.
- ❖ Verifica el cumplimiento de los estándares de calidad del servicio.
- ❖ Definir directrices para el reclutamiento y selección de personal.
- ❖ Establecer procesos y manuales de trabajo para su posterior aplicación.
- ❖ Investiga las preferencias, gustos y necesidades del cliente.

| |
|---|
| Perfil del cargo |
| ❖ Edad: Entre los 25 y 45 años |
| ❖ Género: Indistinto. |
| ❖ Estado civil: Indistinto |
| Competencia Técnica |
| ❖ Profesional con título universitario en carreras de Administración, C.P.A. o carreras afines. Experiencia mínima de 2 años en cargos similares. |
| Capacitación y conocimientos requeridos |
| ❖ Cursos generales: |
| ❖ Inglés actualizado |
| ❖ Word |
| ❖ Excel |
| ❖ PowerPoint |
| ❖ Internet |
| ❖ Ley de régimen tributario intermedio |
| Conocimientos en: |
| ❖ Procesos básicos de control gerencial y de liderazgo |
| ❖ Conocimiento de software contable |
| ❖ Herramientas de control de gerencial, financiero y contable |
| ❖ Aplicación de normas de seguridad. |
| Especificaciones |
| ❖ Capacidad para solucionar problemas internos que se llegaran a presentar en la organización. |
| ❖ Tomar toda clase de decisiones dentro de la organización. |
| ❖ Comunicación verbal clara, fluida y entendible con empleo de un lenguaje oral – expresivo adecuado |
| ❖ Planificación de estrategias a corto, mediano y largo plazo. |

| |
|--|
| ❖ Capacidad para negociar con proveedores y de igual forma con clientes potenciales y reales. |
| ❖ Capacidad para trabajar bajo presión y manejar razonablemente las amenazas externas que se presenten en el mercado. |
| ❖ Debe ser organizado, ordenado y preciso en todas sus actividades que realice diariamente. |
| ❖ Proyectar una imagen impecable, confiable, atento y con actitud positiva con la finalidad de que el cliente que visite el establecimiento se sienta cómodo e importante. |

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CONTADOR

Función básica

El contador tiene la responsabilidad de llevar al día los pagos a realizarse dentro de la organización, también de tener al día los estados financieros tales como balance general, estado de perdidas y ganancia ,gastos, etc.

Funciones Específicas

- ❖ Cancela facturas, notas de venta y ticket por el pago de los proveedores.
- ❖ Realiza el arqueo de caja quincenal o mensual de la organizacional.
- ❖ Realiza el rol de pagos y conciliación de cuentas mensual.
- ❖ Contabilizar las ventas mensuales.
- ❖ Se encarga de cancelar los impuestos.
- ❖ Contabilizar los gastos mensuales.

Perfil del cargo

- ❖ Edad: Entre los 25 y 34 años.
- ❖ Género: Indistinto.
- ❖ Estado civil: Indistinto.

Competencia Técnica

- ❖ Ser Ing. C.P.A. Experiencia mínima de 2 años en el desempeño de cargos similares.

Conocimientos y habilidades requeridos

- ❖ Manejo de programas básicos de office.
- ❖ Manejo de programa de Excel.
- ❖ Manejo del programa Minitad
- ❖ Leyes y normas que rigen y se aplican a este tipo de empresas (alquiler de bodegas).
- ❖ Herramientas de control contable y financiero.
- ❖ Rapidez mental y numérica en todas las actividades a emprender.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DE LA SECRETARIA

Función Básica

| |
|---|
| Colaborar y cumplir con las funciones delegadas por el administrador, para un mejor desarrollo y administración de la Organización. |
| Función específica |
| ❖ Custodiar los documentos internos de la organización. |
| ❖ Coordinar visitas con los proveedores para la obtención de suministros |
| ❖ Recibir y verificar que la mercadería llegue siempre en óptimas condiciones. |
| ❖ Analizar proveedores con el fin de obtener mayor financiamiento y menor costo en los suministros. |
| ❖ Mantener un buen trato con los clientes. |
| Perfil del cargo |
| Edad: 23 a 30 años |
| Sexo: Indistinto |
| Estado Civil: Indistinto |
| Competencias técnicas |
| Educación: Estudios Superiores de Administración de Empresas o carreras a fines. (Cursando Tercer año en adelante). |
| Experiencia: 1 año en cargos similares. |

| Competencias y habilidades requeridas |
|--|
| Negociación |
| Calidad del trabajo |
| Habilidad analítica |
| Conocimiento de la industria y el mercado |
| Aprendizaje continuo |
| Trabajo en equipo |
| Cursos de especialización |
| Ética y comportamiento humano |
| Calidad en atención y Servicio al Cliente |
| Técnicas de archivo |

DESCRIPCION DE FUNCIONES DEL DISEÑADOR

Función básica:

Concebir, generar y desarrollar la mejor propuesta de imagen (logotipo, slogan, campaña publicitaria, identidad corporativa, etc.) de un producto o servicio para que, mercadotécnicamente hablando, ésta sobresalga entre otras similares, propicie una respuesta positiva en el mercado a conquistar por parte del cliente y por lo tanto, le genere ganancias.

Funciones específicas:

- ❖ Difundir todas las actividades correspondientes a los futuros proyectos mediante materiales gráficos.
- ❖ Confeccionar los pre-diseños y diseños del material de difusión de los talleres, seminarios y capacitaciones.
- ❖ Responsable del diseño web de la página oficial de la empresa.
- ❖ Trato cordial hacia los clientes.

Perfil del cargo:

Edad: de 25 años en adelante.

Sexo: indiferente.

Estado civil: indiferente.

Competencias técnicas:

Profesional en diseño gráfico.

Mínimo 2 años de experiencia.

Competencias y habilidades requeridas:

Trabajo en equipo.

| |
|-----------------------------------|
| Creatividad e innovación. |
| Trabajo bajo presión. |
| Calidad en el trabajo. |
| Comunicación. |
| Aprendizaje continuo. |
| Cursos de especialización: |
| Atención al cliente. |
| Photo shop. |
| Aplicaciones. |

DESCRIPCION DE FUNCIONES DEL VENDEDOR.

Función básica:

Es responsable de brindar excelente servicio y cordial atención a los clientes de la empresa, con el objeto de lograr la satisfacción y lealtad de éstos y consolidar ventas efectivas, de acuerdo a normas y procedimientos establecidos.

Funciones específicas:

- ❖ Actuar con iniciativa ante exigencias o detalles de nuestros clientes, logrando su satisfacción.
- ❖ Agradecer al cliente por su tiempo una vez que se le haya atendido.
- ❖ Enviar reportes e informes acerca de las labores realizadas en el mes.
- ❖ Realizar visitas a los posibles clientes.
- ❖ Disponibilidad para cualquier otra tarea.

Perfil del cargo:

Edad: de 23 años en adelante.

Sexo: de preferencia femenino.

Estado civil: indiferente.

Competencias técnicas:

Estudiantes de ventas o materias a fin mínimo de segundo año.

Experiencia mínimo un año.

| |
|---|
| Competencias y habilidades requeridas: |
| Comunicación. |
| Asertividad. |
| Empatía. |
| Habilidades de negociación. |
| Creatividad. |
| Cursos de especialización: |
| Ventas. |
| Atención al cliente. |
| Negociación. |

FACTIBILIDAD PRESUPUESTARÍA

Una vez realizadas las cotizaciones de los equipos, muebles y enseres y otros bienes que se necesitara para poner en marcha el programa de formación ejecutiva “INNOVA” en el cantón Milagro, concluimos que la propuesta es absolutamente factible ya que la empresa cuenta con el suficiente respaldo económico y físico para poder ofertar este servicio sin ningún inconveniente.

FACTIBILIDAD TÉCNICA

El lugar donde se pondrá en marcha el programa está completamente equipado para este efecto gracias a la gestión eficaz que se ha llevado a cabo hasta el momento en la EPUNEMI.

FACTIBILIDAD LEGAL

EPUNEMI según el Estatuto de creación tiene como principales objetivos:

Objetivo General

La EPUNEMI, Implementará la Planificación de Estrategias competitivas que generen rentabilidad en la cada una de las Unidades de Negocios, retribuyendo al Beneficio de la UNEMI y de la comunidad.

Objetivos Específicos

Diseñar Estrategias orientadas al servicio de las empresas privadas e Institución públicas, sociedad civil incorporando nuevas tecnologías con calidad y calidez de servicio.

Capacitación a los conductores de manera integral alcanzando niveles de profesionalización y excelencia.

Capacitar a la comunidad en general con un modelo académico de alto nivel y manteniendo la vanguardia en los servicios ofrecidos.

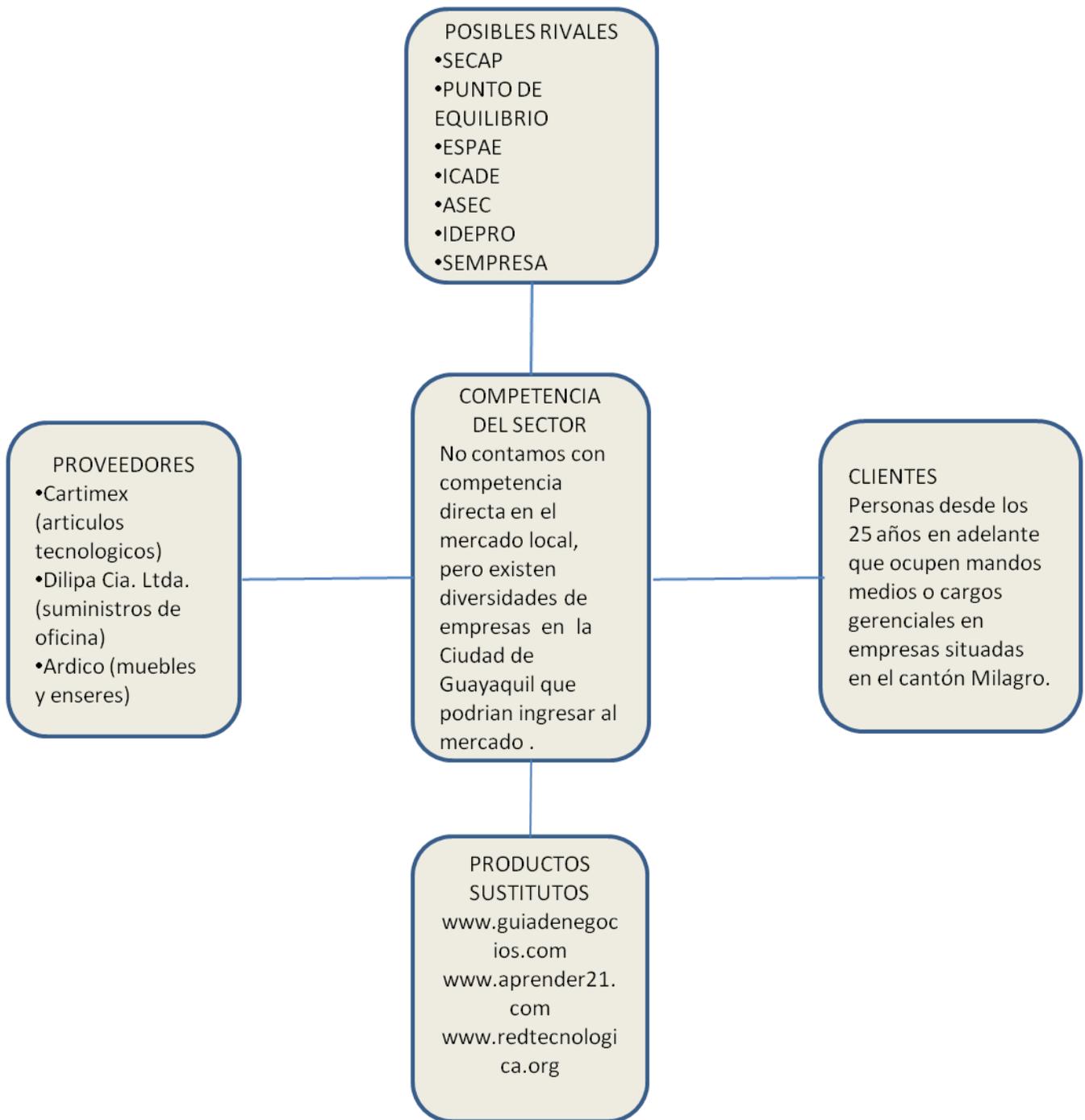
Liderar los servicios de ASESORIAS, CONSULTORIAS, EJECUCION DE PROYECTOS, PRODUCCION E INVESTIGACION, integrado por un staff de profesionales con la experiencia y cultura de servicio social que aporten al desarrollo del buen vivir de la comunidad.

- Ofrecer asesorías, consultorías, control, administración, prestar servicio en el manejo financiero, gerencia y fiscalización de toda clase de proyectos
- Impulsar programas y proyectos de saneamiento ambiental
- Propender al desarrollo institucional

5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

Análisis de la Cinco Fuerzas de Michael Porter

Figura 4 Fuerzas de porter



Cuadro 18 Poder de negociación de los compradores

| PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES | BAJO | MEDIO | ALTO |
|---|------|-------|------|
| Servicios iguales | X | | |
| Eficacia en el servicio | X | | |
| Amplitud de mercado | | X | |
| Posibilidad de negociación | X | | |
| TOTAL | 75% | 25% | 0% |

Elaborado por: Dennis Muñoz.

En base a los resultados obtenidos podemos concluir que el poder de negociación de los compradores es bajo (75%) debido a la inexistencia de otra opción de capacitación en el área de formación ejecutiva en el sector.

Cuadro 19 Poder de negociación de los proveedores

| PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES | BAJO | MEDIO | ALTO |
|---|------|-------|------|
| Costo de cambio de proveedor | X | | |
| Diferenciación de productos | X | | |
| Productos sustitutos | X | | |
| Evolución de los precios | | X | |
| TOTAL | 75% | 25% | 0% |

Elaborado por: Dennis Muñoz.

De acuerdo a los anteriores resultados podemos afirmar que el poder de negociación de los proveedores es bajo (75%) ya que no existe una diferenciación de productos, es decir, los insumos tecnológicos, suministros de oficina y muebles son artículos que se

los puede adquirir de una manera fácil gracias a la existencia de una gran cantidad de proveedores.

Cuadro 20 Barreras de entrada

| BARRERAS DE ENTRADA | BAJO | MEDIO | ALTO |
|--------------------------------------|------------|------------|------------|
| Requerimientos de capital | | X | |
| Acceso a los canales de distribución | X | | |
| Política gobernante | X | | |
| Especialización del personal | | | X |
| TOTAL | 50% | 25% | 25% |

Elaborado por: Dennis Muñoz.

Las barreras de entrada para nuevos competidores se consideran medias ya que los requerimientos de capital y la especialización del personal son medios-altos, esto se justifica mediante la preparación profesional que deben tener las personas encargadas de exponer sus conferencias y a la adquisición de un lugar estratégico donde ubicarse.

Cuadro 21 Amenaza de productos sustitutos

| AMENAZA DE PRODUCTOS SUTITUTOS | BAJO | MEDIO | ALTO |
|---|------------|------------|------------|
| Propensión del comprador a sustituir | | | X |
| Facilidad de cambio del comprador | | | X |
| Disponibilidad de sustitutos | X | | |
| Precios relativos de los productos sustitutos | | X | |
| TOTAL | 25% | 25% | 50% |

Elaborado por: Dennis Muñoz.

La amenaza de productos sustitutos se la considera alta debido a la gran cantidad de cursos on line que se ofertan en la actualidad y a la facilidad que tiene el cliente para acceder a dichos cursos.

Cuadro 22 Rivalidad entre competidores

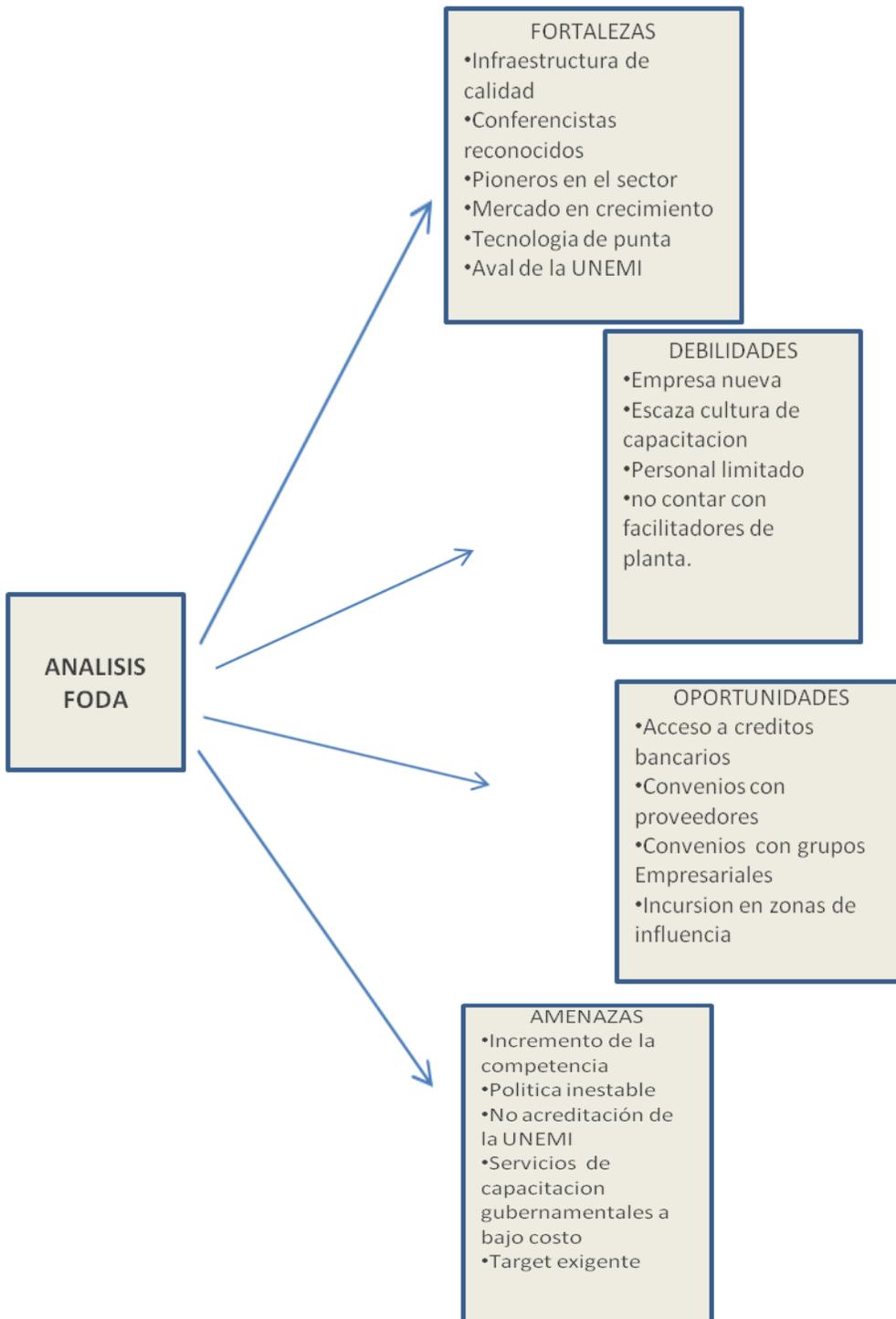
| RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES | BAJO | MEDIO | ALTO |
|--|------|-------|------|
| Poder de los proveedores | X | | |
| Amenaza de productos sustitutos | | X | |
| Barreras de salida | X | | |
| Crecimiento del negocio | | X | |
| TOTAL | 50% | 50% | 0% |

Elaborado por: Dennis Muñoz.

La rivalidad entre competidores se encuentra en un nivel medio debido al crecimiento del negocio en los últimos años y al gran avance tecnológico que permite que empresas nacionales y extranjeras oferten cursos utilizando herramientas tecnológicas, sin embargo en el cantón Milagro este negocio ha estado desatendido durante muchos años siendo la Ciudad de Guayaquil la primera opción de capacitación para las Empresas del medio.

ANALISIS FODA

Figura 5 FODA Empresarial



MATRIZ FOFADODA

Cuadro 23

| | | |
|--|---|---|
| <p>Factores Internos</p> <p>Factores Externos.</p> | <p>FORTALEZA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura de calidad • Conferencistas reconocidos • Pioneros en el sector • Mercado en crecimiento • Tecnología de punta • Aval de la UNEMI | <p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Salida de periodo de recesión • Escasa cultura de capacitación • Personal limitado • Empresa nueva • No contar con facilitadores de planta |
| <p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acceso a créditos bancarios • Convenios con proveedores • Convenios con grupos Empresariales • Incursión en zonas de influencia | <p>ESTRATEGIAS FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar el apoyo de instituciones financieras al sector y enriquecer la fuerza de ventas en zonas de influencia. • Fomentar una cultura de servicio y asesoría hacia los clientes. • Brindar beneficios a clientes que capten la atención de nuevos consumidores. • Afianzar lazos con grupos empresariales organizando eventos corporativos. | <p>ESTRATEGIAS DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar los medios de cobranza para comodidad del cliente. • Utilizar herramientas tecnológicas como medio de promoción y publicidad. • Invertir en la imagen empresarial y en la calidad de los trabajadores. |
| <p>AMENAZA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la competencia • Política inestable • No acreditación de la UNEMI • Servicios de capacitación gubernamentales a bajo costo • Target exigente • Escasa cultura | <p>ESTRATEGIAS FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hacer de nuestro servicio un bien intangible gracias a la asesoría personalizada y con personal capacitado. • Posicionar al programa con una imagen de distinción y calidad. • Mantener un feedback constante con los clientes para conocer sus sugerencias. • Incursionar en nuevos servicios de acuerdo a los requerimientos de los clientes. | <p>ESTRATEGIAS DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promocionar mediante vías tecnológicas ofertas e información acerca de los eventos a realizarse. • Crear días de descuentos en la inscripción del servicio ofertado y así mantener la fidelidad de los clientes y captar la atención de nuevos consumidores. • Marcar la diferencia mediante obsequios a los clientes en festividades nacionales. (souvenirs según la ocasión). |

Elaborado por: Dennis Muñoz.

5.7.1 Actividades

MARKETING MIX

Producto: La empresa pública EPUNEMI, brinda al sector empresarial del cantón Milagro un programa de formación ejecutiva llamado “INNOVA”, dicho programa ha sido diseñado para empresarios, gerentes y jefes de mandos medios interesados en fortalecer sus perspectivas del liderazgo transformador, lo que les permitirá aprovechar nuevas y mejores oportunidades de negocio, así como asegurar la creación de valor y el existo sostenible de las empresas que administran.

En la logística propuesta queremos que los participantes sientan que tienen las mejores instalaciones a su disposición, la cual contara con tres aulas disponibles para brindar el servicio de acuerdo a la metodología establecida y con un cupo máximo de 20 personas por curso.

Dicho programa estará conformado por 5 módulos con una duración de 20 horas cada uno, y tendrá una duración estimada de 6 meses.

El programa dará acceso directo en lo que se refiere a la gestión del liderazgo y la transformación empresarial, por medio de la interacción directa con grandes líderes empresariales con experiencia local y global.

El mundo requiere una concepción integral acerca de la gestión del liderazgo dentro de las organizaciones entendido como la capacidad de crear nuevas oportunidades y generar prosperidad colectiva.

La obtención de resultados que aumenten de manera significativa el valor de una empresa, es cada vez más un reto colectivo.

El programa “INNOVA” responde a este reto mediante la formación de líderes que comprendan que la mayor ventaja competitiva de sus empresas es la gestión del liderazgo y la inteligencia colectiva, focalizada en la creación de valor compartido de

sus empresas, de su zona de influencia, así como la generación de un futuro próspero, influyente y sostenible.

El objetivo del programa es aumentar la generación de valor y prosperidad de las empresas participantes, mediante la formación del liderazgo transformador y gestión estratégica de sus dirigentes.

SINGULARIDAD

- Dialogo directo entre empresarios
- Esquema pedagógico centrado en la gestión del aprendizaje individual y colectivo mediante el diálogo abierto entre empresarios y con expertos académicos aplicando lo aprendido en escenarios reales.
- Contextualización de los conocimientos adquiridos a la realidad política, social y económica de la región.
- Creación de diálogos intercalados de conocimientos y gestión con otros empresarios.
- Cada participante desarrollara durante el programa proyectos específicos en el ámbito personal y profesional donde se pondrán en practica los conocimientos adquiridos en cada modulo. Al finalizar el programa estos proyectos serán presentados a todo el grupo y serán definidos como trabajos finales.

Por último, no solo en la calidad de las instalaciones queremos marcar la diferencia del servicio, sino también en los procesos de apoyo con la inscripción, los procesos de pago, el control de asistencia, el orden, la limpieza y sobre todo en el material de apoyo.

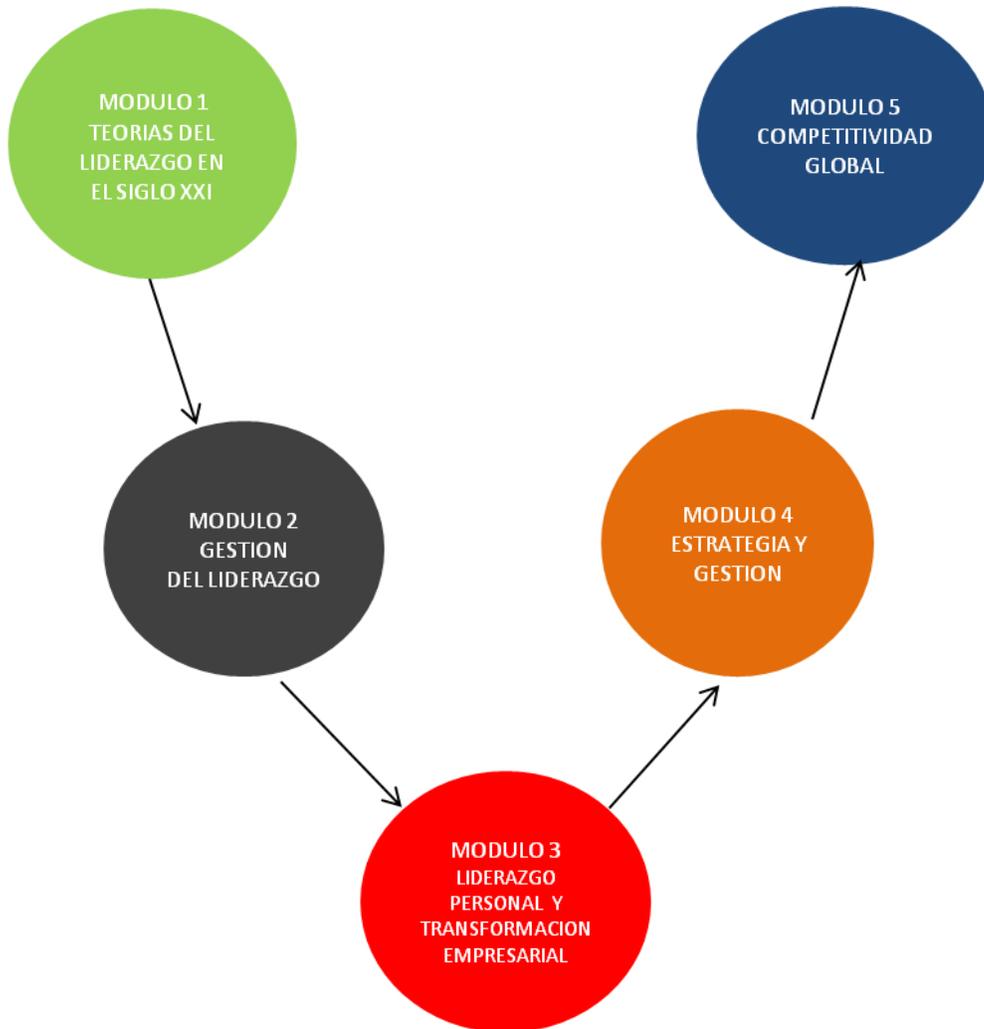
Esto se lograra gracias a una filosofía de servicio, que será un aspecto fundamental en nuestro recurso humano.

Dicho programa cuenta con lo siguiente:

- Instalaciones con tecnología de punta.
- Conferencistas reconocidos por su vasta experiencia.
- Certificados avalados por la UNEMI.
- Horarios acorde a las necesidades de los participantes.
- Portal de información web.
- Refrigerio.
- Número limitado de participantes con la finalidad de asegurar una mayor comodidad y comprensión.
- Plan de financiamiento.

Figura 6 Programa de formación

PROGRAMA



Elaborado por: Dennis Muñoz.

Modulo 1 (TEORIAS DEL LIDERAZGO EN EL SIGLO XXI)

Contenido:

- Principios generales del liderazgo y la gestión estratégica.
- Liderazgo colectivo vs liderazgo individual.
- Organizaciones inteligentes.
- Gestión del cambio.
- Coaching empresarial.

Modulo 2 (GESTION DEL LIDERAZGO)

Contenido:

- Liderazgo y autoridad.
- Gestión de liderazgo.
- Autarquía.
- Los peligros del liderazgo.
- Inteligencia emocional.

Modulo 3 (LIDERAZGO PERSONAL Y TRANSFORMACION EMPRESARIAL)

Contenido:

- Crecimiento y desarrollo.
- Ética superior.
- Transformación empresarial.
- Cambios y tendencias del contexto empresarial y de negocios globales, regionales y locales.
- Dialogo con empresarios.

Modulo 4 (ESTRATEGIA Y GESTION)

Contenido:

- Estrategia empresarial en época de recesión.
- Toma de decisiones y resolución de conflictos.
- Transformación organizacional.
- Nuevos modelos de gestión empresarial.

Modulo 5 (COMPETITIVIDAD GLOBAL)

Contenido:

- Creación de valor compartido.
- Impacto de la tecnología en los nuevos negocios.
- Competitividad empresarial y desarrollo sostenible.
- Inversión social.
- Gestión por escenarios.
- Transformación cultural.

Precio: Resaltamos el hecho de contar con un esquema de financiamiento lo cual hace que el servicio sea más accesible a clientes potenciales. Este financiamiento lo proveerá un socio estratégico que corresponde a una de las prestigiosas instituciones financieras que se encuentran en el medio local y que están atendiendo con crédito a este segmento, y que encuentran en nuestro centro de capacitación un servicio que tendrá repercusiones positivas en el medio.

La inversión en el programa se detalla a continuación:

| PERFILES | INVERSION | | | | | TOTAL |
|---|-----------|----------|-----------|-----------|-----------|-------------|
| | MOD.1 | MOD. 2 | MOD. 3 | MOD. 4 | MOD. 5 | |
| EMPRESARIOS, GERENTES Y JEFES DE MANDOS MEDIOS DE 25 AÑOS EN ADELANTE. | \$250,00 | \$250,00 | \$ 250,00 | \$ 250,00 | \$ 250,00 | \$ 1.250,00 |

Elaborado por: Dennis Muñoz.

Plaza: Las actividades que realizará la empresa para hacer accesible el servicio al mercado meta se basa en un servicio personalizado, mediante un canal directo a través de un contacto presencial, telefónico o vía internet con el cliente por parte del administrativo.

La administración realizará directamente las negociaciones con el cliente de acuerdo a las necesidades de los mismos. Los futuros clientes podrán acceder a un material didáctico una vez establecidos las condiciones del contrato.

El programa funcionará en el cantón Milagro, estando los cursos disponibles tanto para las empresas de este sector como de su área de influencia.

Promoción: Debido a que el programa recién está ingresando al mercado de Milagro, se efectuará un evento de inauguración que estará integrado por las principales personalidades directivas de la empresa, esta será la promoción de apertura, además se organizará todas las actividades de promoción necesarias para que la empresa pueda comunicar las cualidades y características del programa "INNOVA", cuyo fin consiste en persuadir a los clientes para que contraten el servicio que se proporciona. Estas actividades incluyen: publicidad, venta personal, promoción de ventas.

Se debe utilizar descuentos y ofertas para atraer la atención del cliente. La empresa dará a conocer la nueva propuesta vía facebook, twitter, portal web etc., anuncios radiales, volantes, dípticos y periódicos locales para captar a los posibles clientes.

Adicionalmente, introduciremos una fuerza de ventas que se encargara de buscar directamente a los clientes en su negocio con el fin de incentivar su participación y asesorarlos tanto en los horarios como en el proceso de inscripción.

Como promoción inicial se darán descuentos especiales a las personas que contraten el paquete completo y que realicen el pago al contado.

Así mismo, para las Empresas que inscriban a 5 alumnos tendrán la oportunidad de inscribir a un participante más de manera gratuita.

Figura 7 Volante



epunemi

PROGRAMA DE FORMACION EJECUTIVA "INNOVA"

LUGAR: UNEMI
DEPARTAMENTO DEL CSIA

epunemiunemi@hotmail.com

Contenido:

- Liderazgo en el siglo XXI
- Gestión del liderazgo
- Liderazgo personal y transformación empresarial
- Estrategia y gestión
- Competitividad global

Horario:
Viernes
(18:00 - 22:00)
Sábados y Domingos
(8:00 - 18:00)

Dirección:
Cda. Universitaria Km. 1.5
Vía Parroquia Virgen de Fátima

Teléfonos:
2970881 - 2974319
EXT: 130 - 4501

Figura 8 Díptico parte interna

| | |
|---|--|
| <h2>Descripción</h2>  <p>La empresa pública EPUNEMI, brinda al sector empresarial del cantón Milagro un programa de formación ejecutiva llamado "INNOVA", dicho programa ha sido diseñado para empresarios, gerentes y jefes de mandos medios interesados en fortalecer sus perspectivas del liderazgo transformador, lo que les permitirá aprovechar nuevas y mejores oportunidades de negocio, así como asegurar la creación de valor y el existo sostenible de las empresas que administran. Dicho programa estará conformado por 5 módulos con una duración de 20 horas cada uno, y tendrá una duración estimada de 6 meses.</p> | <h2>Objetivos del Programa</h2> <p>Aumentar la generación de valor y prosperidad de las empresas participantes, mediante la formación del liderazgo transformador y gestión estratégica de sus dirigentes.</p>  <h2>Contenido del Programa</h2> <ul style="list-style-type: none">• Instalaciones con tecnología de punta.• Conferencistas reconocidos por su vasta experiencia.• Certificados avalados por la UNEMI.• Horarios acorde a las necesidades de los participantes.• Portal de información web.• Refrigerio.• Número limitado de participantes con la finalidad de asegurar una mayor comodidad y comprensión.• Plan de financiamiento. |
|---|--|

Elaborado por: Dennis Muñoz.

Figura 9 Díptico parte externa



Elaborado por: Dennis Muñoz.

5.7.2 Recursos, análisis financiero

Cuadro 24 Análisis financiero

| SUPUESTOS | | | | | | |
|---|----------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Periodos | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Incrementos en las ventas | | 125.000 | 10% | 10% | 10% | 10% |
| Necesidad de Caja | | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% |
| Días de Cobro | | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| Días de Stock | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Costo de Docentes | | 60% | 60% | 60% | 60% | 60% |
| Días de pago | | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 |
| Gastos Comercialización - Ventas- Mkt | | 8% | 8% | 8% | 8% | 8% |
| Gastos Administrativos (No Gravado x Iva) | | 12000 | 12000 | 12000 | 12000 | 12000 |
| Inversiones de B de uso | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Años de Amortización | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Tasa de Impuestos | | 23% | 22% | 22% | 22% | 22% |
| Tasa de iva (<i>General</i>) | 12% | 12% | 12% | 12% | 12% | 12% |
| Supuestos Financieros | | | | | | |
| Ke | | 12,0% | 12,0% | 12,0% | 12,0% | 12,0% |
| Equity % | | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Deuda % | | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Kd | | 11,23% | 11,23% | 11,23% | 11,23% | 11,23% |
| WACC | | 12,00% | 12,0% | 12,0% | 12,0% | 12,0% |

Elaborado por: Dennis Muñoz.

| PRESUPUESTOS | | | | | | |
|---------------------------------------|-------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Presupuesto de Ventas y Costos | | | | | | |
| Ventas | | 125.000 | 137.500 | 151.250 | 166.375 | 183.013 |
| Iva debito fiscal | | 15.000 | 16.500 | 18.150 | 19.965 | 21.962 |
| Clientes | | 11.507 | 12.658 | 13.923 | 15.316 | 16.847 |
| Variación clientes | | 11.507 | 1.151 | 1.266 | 1.392 | 1.532 |
| Cobro a Clientes | | 128.493 | 152.849 | 168.134 | 184.948 | 203.442 |
| | | | | | | |
| Pago Docentes | | 75.000 | 82.500 | 90.750 | 99.825 | 109.808 |
| Inventario | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Variación Inventarios | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | | | | | |
| Necesidad de Caja | 5000 | 12.500 | 13.750 | 15.125 | 16.638 | 18.301 |
| Variación Necesidad de Caja | 5000 | 7.500 | 1.250 | 1.375 | 1.513 | 1.664 |
| | | | | | | |
| Presupuesto de Compras | | | | | | |
| Compras = CMV-EI+EF | | 75.000 | 82.500 | 90.750 | 99.825 | 109.808 |
| Iva Créditos fiscal | | 9.000 | 9.900 | 10.890 | 11.979 | 13.177 |
| Proveedores | | 10.356 | 11.392 | 12.531 | 13.784 | 15.162 |
| Variación Proveedores | | 10.356 | 1.036 | 1.139 | 1.253 | 1.378 |
| Pagos a Proveedores | | 73.644 | 91.364 | 100.501 | 110.551 | 121.606 |

Elaborado por: Dennis Muñoz.

| Gastos de Administración y Comercialización | | | | | | |
|--|----------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Gastos Administración | | 12000 | 12000 | 12000 | 12000 | 12000 |
| Gastos Comercialización | | 10.000 | 11.000 | 12.100 | 13.310 | 14.641 |
| Total de Gastos | | 22.000 | 23.000 | 24.100 | 25.310 | 26.641 |
| Pago de Gastos | | 22.000 | 23.000 | 24.100 | 25.310 | 26.641 |
| INVERSIONES EN INFRAESTRUCTURA | | | | | | |
| Altas | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Amortizaciones | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | | | 0 | 0 | 0 |
| | | | | | 0 | 0 |
| | | | | | | 0 |
| Amortización | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| BIENES DE USO (Valor de Origen) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Amortización Acumulada | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| BIENES DE USO (Valor de Residual) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| IVA Credito Fiscal | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Pago Por Inversiones | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Posición iva | | | | | | |
| Iva debito fiscal (ventas) | 0 | 15.000 | 16.500 | 18.150 | 19.965 | 21.962 |
| Iva credito fiscal (compras) | 0 | 9.000 | 9.900 | 10.890 | 11.979 | 13.177 |
| Iva Credito Fiscal (Bienes de Uso) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Posicion iva del periodo | 0 | 6.000 | 6.600 | 7.260 | 7.986 | 8.785 |
| Credito Fiscal | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| | | | | | | |
|---------------------------------|----------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Variación Credito Fiscal | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Pago de iva | 0 | 6.000 | 6.600 | 7.260 | 7.986 | 8.785 |

| Cuadro de Resultados | | | | | | | |
|---|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-------------------|
| Ventas | | 125.000 | 137.500 | 151.250 | 166.375 | 183.013 | |
| Costos Docentes | | 75.000 | 82.500 | 90.750 | 99.825 | 109.808 | |
| Utilidad bruta | | 50.000 | 55.000 | 60.500 | 66.550 | 73.205 | |
| Gastos de Administración y Comercialización | | 22.000 | 23.000 | 24.100 | 25.310 | 26.641 | |
| Amortizaciones | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Utilidad Operativa | | 28.000 | 32.000 | 36.400 | 41.240 | 46.564 | |
| Impuestos | | 6.440 | 7.040 | 8.008 | 9.073 | 10.244 | |
| Utilidad Neta | | 21.560 | 24.960 | 28.392 | 32.167 | 36.320 | 0,2447 roe |
| Free cash flow | | | | | | | |
| Utilidad Operativa | 0 | 28.000 | 32.000 | 36.400 | 41.240 | 46.564 | |
| (+) Amortizaciones | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| (-) Necesidad de Caja | 5.000 | 7.500 | 1.250 | 1.375 | 1.513 | 1.664 | |
| (-) Variación de clientes | 0 | 11.507 | 1.151 | 1.266 | 1.392 | 1.532 | |
| (-) Variación de inventarios | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| (+) Variación proveedores | 0 | 10.356 | 1.036 | 1.139 | 1.253 | 1.378 | |
| (-) Variación credito fiscal | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| (-) Inversiones en AF | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| (-) Impuestos | 0 | 6.440 | 7.040 | 8.008 | 9.073 | 10.244 | |
| Free cash flow | -5.000 | 12.909 | 23.595 | 26.890 | 30.515 | 34.503 | 3,1433 Tir |

Elaborado por: Dennis Muñoz.

| | | | | | | |
|------------------------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|
| Valor Actual Neto | | | | | | |
| Free cash flow | -5.000 | 12.909 | 23.595 | 26.890 | 30.515 | 34.503 |
| Factor de Descuento | 1,00 | 0,89 | 0,80 | 0,71 | 0,64 | 0,57 |
| Valor Actual | -5.000 | 11.526 | 18.810 | 19.140 | 19.393 | 19.578 |
| Valor Actual Acumulado | -5.000 | 6.526 | 25.336 | 44.476 | 63.869 | 83.447 |
| VALOR ACTUAL | 83.447 | | | | | |
| Valor Terminal | | | | | | |
| Valor Terminal periodo n | 287.525 | | | | | |
| Valor Actual Valor Terminal | 163.149 | | | | | |
| VALOR ACTUAL NETO | 246.597 | | | | | |
| Balance | | | | | | |
| Caja | 5.000 | 25.409 | 50.254 | 78.520 | 110.548 | 146.714 |
| Stock | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Clientes | 0 | 11.507 | 12.658 | 13.923 | 15.316 | 16.847 |
| Credito Fiscal Iva | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Bienes de Uso | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Activo Total | 5.000 | 36.916 | 62.912 | 92.443 | 125.863 | 163.562 |
| Deudas Operativas | 0 | 10.356 | 11.392 | 12.531 | 13.784 | 15.162 |
| Patrimonio Neto | 5.000 | 26.560 | 51.520 | 79.912 | 112.079 | 148.399 |
| Control | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Elaborado por: Dennis Muñoz.

| Flujos de Fondos (Directo) | | | | | | |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Ingreso por ventas | 0 | 128.493 | 152.849 | 168.134 | 184.948 | 203.442 |
| (-) Egreso por Necesidad de Caja | 5.000 | 7.500 | 1.250 | 1.375 | 1.513 | 1.664 |
| (-) Egreso por Compras Mercadería | 0 | 73.644 | 91.364 | 100.501 | 110.551 | 121.606 |
| (-) Egreso por Compras AF | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| (-) Egreso por pago de Iva | 0 | 6.000 | 6.600 | 7.260 | 7.986 | 8.785 |
| (-) Egreso por pago de Imp Ganancias | 0 | 6.440 | 7.040 | 8.008 | 9.073 | 10.244 |
| (-) Egresos por Gtos de Administracion | 0 | 12.000 | 12.000 | 12.000 | 12.000 | 12.000 |
| (-) Egresos por Gtos de Comercialización | 0 | 10.000 | 11.000 | 12.100 | 13.310 | 14.641 |
| Flujo de Fondos Netos | -5.000 | 12.909 | 23.595 | 26.890 | 30.515 | 34.503 |
| Control | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Elaborado por: Dennis Muñoz.

Análisis: Una vez realizado el cálculo de los índices financieros correspondientes, se concluye que el proyecto es rentable debido a que la Empresa ya está constituida y por ende no se incurre en desembolsos por inversiones, se ha proyectado un crecimiento anual sostenido del 10 % y que el gasto más significativo corresponde a los desembolsos por servicios profesionales a los docentes, los cuales corresponden al 60% de los ingresos.

El ROE corresponde al 24.47%, el Valor Actual Neto es positivo (\$246.597) y la TIR corresponde al 314 % debido a la ausencia de inversión antes mencionada y al modelo de gestión eficaz que se ha elaborado.

Se considera atractiva la implementación de este nuevo servicio ya que, además de existir la necesidad, existe el mercado adecuado para la aplicación de este tipo de proyectos.

Los valores obtenidos son referenciales y fueron proporcionados por la EPUNEMI y otros se establecieron de acuerdo al mercado actual.

5.7.3 Impacto

- La implementación del programa de formación ejecutiva “INNOVA” busca asegurar un periodo de vida óptimo en las empresas del cantón Milagro gracias a una estabilidad financiera la cual será resultado de una adecuada preparación en la administración empresarial.
- La propuesta también tendrá un impacto cultural en el medio local gracias al incentivo dado a las personas en general sobre la importancia de una capacitación constante en áreas estratégicas.
- Disminución del nivel de desempleo y aumento del movimiento económico en la zona de influencia gracias al desarrollo de negocios innovadores y rentables.
- Eficiencia y eficacia en la atención a los stakeholders.
- Mejoramiento en la percepción de la comunidad hacia la Universidad Estatal de Milagro.
- Incremento de oportunidades en la acreditación de dicha Universidad, gracias al desarrollo de actividades de investigación e innovación.

5.7.4 Cronograma

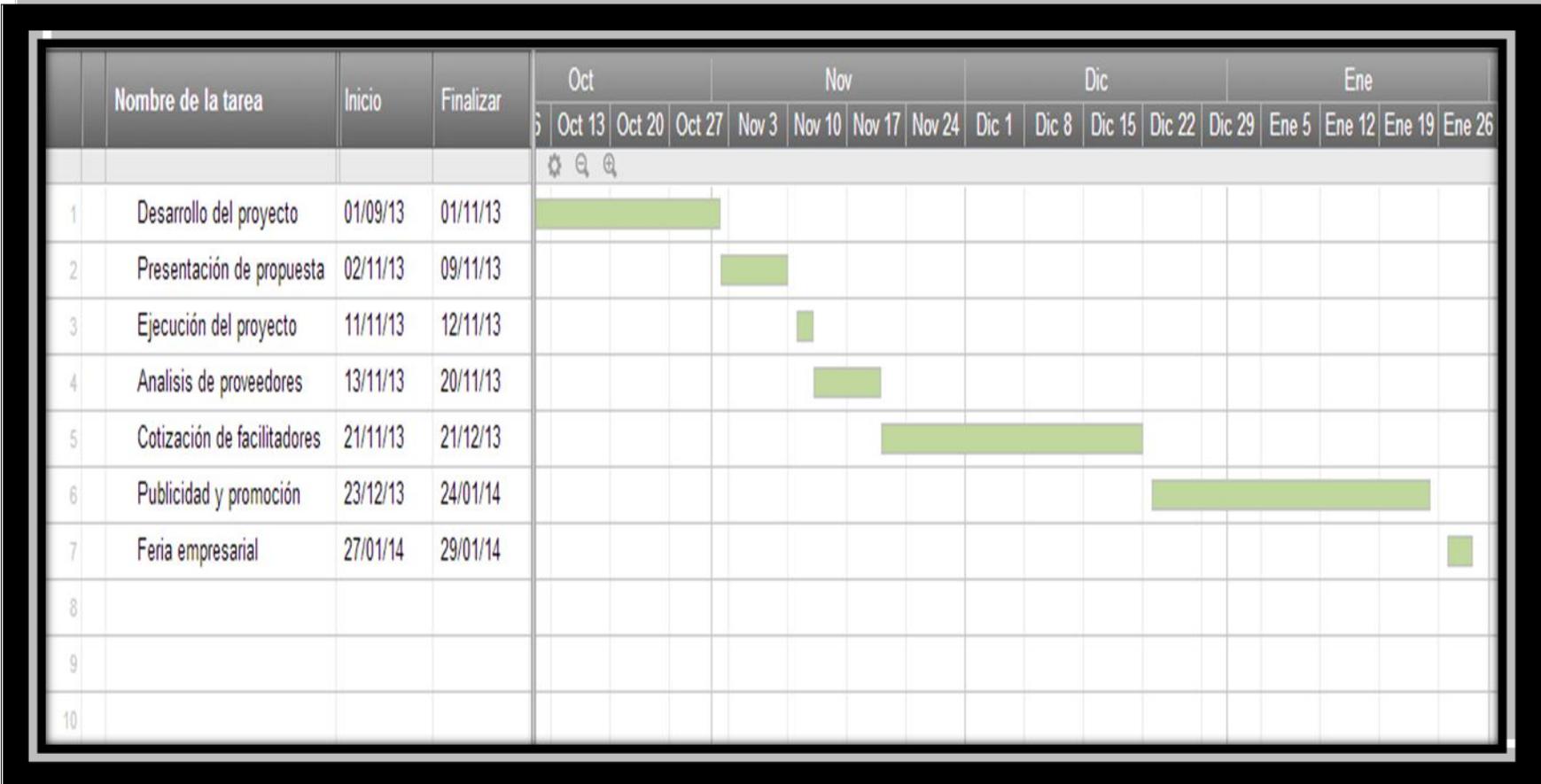


Grafico 11 Cronograma de actividades

5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta

Para llegar a la culminación de esta propuesta se han realizado varios lineamientos, los cuales consisten en:

- Se realizó un trabajo de campo para determinar las necesidades del sector comercial en lo relacionado a la capacitación en el estilo de dirección y su influencia en los resultados obtenidos en una organización.
- Se estableció la aplicación de herramientas investigativas como la encuesta y la entrevista las cuales se aplicaron a personas directamente involucradas en aspectos gerenciales del cantón.
- Se efectuó el análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter, para conocer el mercado en el cual incursionara esta propuesta.
- También se realizó el análisis FODA, para determinar los factores internos y externos de la propuesta, con el fin de establecer la matriz FO-FA-DO-DA.
- Por último para determinar el nivel de rentabilidad se efectuó una evaluación financiera, la misma que dio como resultado que la propuesta es altamente rentable.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- El negocio de las Empresas de Capacitación en el cantón Milagro es un sector no explotado ya que las propuestas de capacitación surgen en su totalidad de la Ciudad de Guayaquil.
- La puesta en marcha este tipo de proyectos requiere de la aplicación de varios lineamientos, tanto administrativos como operativos, que fortalezcan la participación de esta nueva organización en el mercado del cantón Milagro.
- Las necesidades actuales obligan la creación de programas de formación que abarquen la mayor cantidad de aspectos relacionados a la administración de empresas.
- La rentabilidad de la propuesta dependerá del manejo administrativo y financiero que se mantenga, estableciendo para ello, presupuestos, tanto de compras, ventas, activos fijos etc.
- Las empresas de la actualidad demandan, no solo, personas preparadas en aspectos técnicos sino también en áreas vinculadas al liderazgo empresarial, debido a que el principal activo de toda organización son su recurso humano y de éste depende la consecución de resultados.

RECOMENDACIONES

- Proyectarse al mercado como un programa de formación completo, dinámico y organizado donde el grupo objetivo pueda conocer la filosofía y objetivos del programa.
- Se utilizarán diferentes elementos publicitarios donde se proyecte los beneficios que se ofrecerá con la inscripción en los módulos del programa de formación ejecutiva, para lo cual se recomienda utilizar, afiches, volantes, dípticos, vallas publicitarias además de publicidades radiales e impresas.
- Es importante que se cumplan con los presupuestos establecidos en la evaluación financiera, a fin de llegar a cumplir con el VAN y TIR reflejados en este proyecto, que denotan que esta propuesta es altamente rentable.
- Incursionar paulatinamente en los mercados aledaños más representativos económicamente y que puedan significar un gran aporte en la rentabilidad a largo plazo.

BIBLIOGRAFIA DE INVESTIGACION

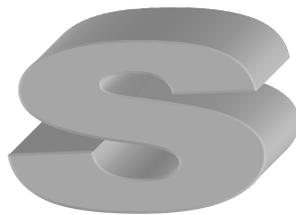
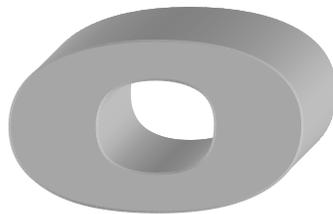
Bibliografía

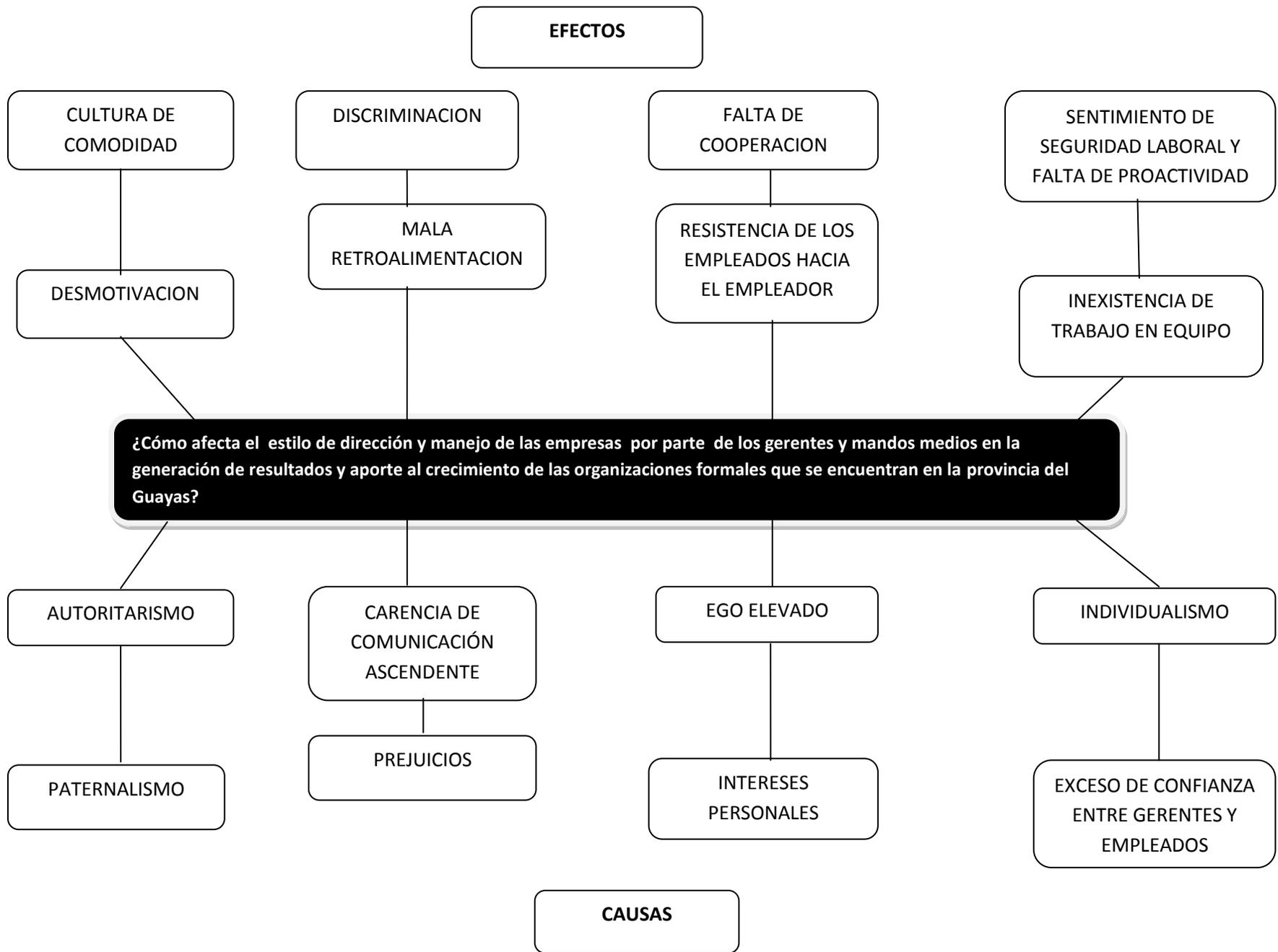
- ❖ ANGULO, Diego; *Liderazgo, gerencia y principios*. Quito, 2011, 120 p. Tesis maestría en dirección de empresas. Universidad Andina Simon Bolivar, sede Ecuador. Área de gestión.
- ❖ VITERI, Jhoana; *Influencia de la motivación en el desempeño laboral en la empresa Dapalauto S.A*, Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio, Escuela Politécnica del Ejercito, Sangolqui 2011.
- ❖ VILLANUEVA, Jose; *La Inteligencia Emocional, la Autoeficacia para el liderazgo y su vinculación grupales, cognitivos y de desempeño*, Universidad de Salamanca España, 2008.
- ❖ GUARACA, Rosa; *Gestion, liderazgo y valores en la Escuela “ Brasil “ de la Provincia del Azuay Canton Gualaceo durante el año escolar 2010 – 2011*, Escuela de Ciencias de la Educación, Universidad Técnica Particular de Loja, 2012.
- ❖ CRIOLLO, Alejandro; *Gestion, Liderazgo y Valores en la Unidad Educativa San Andres de Quito durante el año lectivo 2011 – 2012*, Universidad Tecnica Particular de Loja, 2012.
- ❖ Scott, I. (2007). El coaching gerencial: una propuesta para mejorar el liderazgo en las organizaciones. *Dialnet* , 34-49.
- ❖ HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto. (2012). *Metodología de la Investigación*. México DF: Mc Graw Hill.
- ❖ Dewett, T. (2010). *El librito negro del liderazgo*. TVA.inc

- ❖ Bennis, W. (1994). *Convertirse en líder*. Perseus publishing.
- ❖ Scott, I. (2007). El coaching gerencial: una propuesta para mejorar el liderazgo en las organizaciones. *Revista Dialnet*. 34-49.
- ❖ Maxwell, J. (2011). *Los 5 niveles del liderazgo*. Center street.
- ❖ Comisión de la Real Academia de Lengua Española. (2009). *Diccionario de la Real Academia de Lengua Española*. España: Larousse Editorial S.A.
- ❖ FOWLER, S. (2007). *"El genio del liderazgo"*. Financial Times Prentice Hall.
- ❖ KRAEMER, H. (2011). *Pasar de los valores a la acción*. Joseey Bass.
- ❖ HAMM, J. (2011). *Inusualmente excelente*. Jossey Bass.

LINKOGRAFIA

- ❖ Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/56/56/lidevoact.htm>
- ❖ http://cursos.uc.cl/unimit_psi_003-1/almacen/1222368251_jscharag_sec4_pos0.pdf. (s.f.). Obtenido de http://cursos.uc.cl/unimit_psi_003-1/almacen/1222368251_jscharag_sec4_pos0.pdf.
- ❖ <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/783970/Recuento-de-los-5-principales-tipos-de-Teorias-del-Liderazgo.html>. (2012). Obtenido de <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/783970/Recuento-de-los-5-principales-tipos-de-Teorias-del-Liderazgo.html>.
- ❖ Obtenido de <http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>.
- ❖ Obtenido de <http://prezi.com/7hfvo1qhgoln/investigacion-explicativa/>.
- ❖ Obtenido de <http://psicologiayempresa.com/la-historia-del-liderazgo.html>. (2012).
- ❖ Obtenido de http://uio.sol.edu/disenio/contenidos/mgev1.1/ue015/tema1_p10.php. (2012).
- ❖ Obtenido de http://www.angelfire.com/sc/matasc/EyD/bioesta/muest_noprob.htm. (2012).
- ❖ Obtenido de <http://www.emagister.com/curso-contabilidad-computarizada-introduccion-generalidades-definiciones/empresa-clasificacion-caracteristicas>. (2012).
- ❖ Obtenido de <http://www.eumed.net/librosgratis/2009b/558/LA%20INVESTIGACION%20DOCUMENTAL.htm>.
- ❖ Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/56/56/lidevoact.htm>.
- ❖ Obtenido de <http://www.emagister.com/curso-lider-municipal-liderazgo/teorias-situacionales-liderazgo>.
- ❖ (http://www.angelfire.com/sc/matasc/EyD/bioesta/muest_noprob.htm, 2012)





| PREGUNTAS | OBJETIVOS | HIPÓTESIS |
|--|---|---|
| Formulación del problema | Objetivo General | Hipótesis General |
| ¿Cómo afecta el estilo de dirección y manejo de las empresas por parte de los gerentes y mandos medios en la generación de resultados y aporte al crecimiento de las organizaciones formales que se encuentran en la provincia del Guayas? | Demostrar de qué manera el estilo de dirección de los gerentes y mandos medios repercute en la consecución de resultados y en el crecimiento de las organizaciones formales que se encuentran en la provincia del Guayas para determinar la relación directa que existe entre un líder y una empresa exitosa. | El estilo de dirección de los gerentes de las empresas formales que se encuentran en el Cantón Milagro repercute directamente en la consecución de resultados y en el crecimiento de las organizaciones. |
| Sistematización | Objetivos Específicos | Hipótesis Particulares |
| ¿Cómo influye el estilo de dirección por parte de los gerentes y mandos medios en el desarrollo personal y profesional de los subordinados? | Exponer las razones por las cuales los gerentes y mandos medios deben motivar a su personal a cargo a desarrollarse como profesionales y como personas. | El estilo de dirección de los gerentes y mandos medios incide de manera directa en el desarrollo personal y profesional de los subordinados. |
| ¿Qué ocasiona un estilo de dirección autocrático en el comportamiento del talento humano dentro de una organización? | Demostrar los distintos factores que puede desencadenar un estilo de dirección autocrático en el talento humano de una organización. | El desconocimiento de las ventajas y desventajas del estilo de dirección autocrático ocasiona una mala aplicación del mismo por parte de los gerentes y mandos medios. |
| ¿De qué manera afecta la ausencia de capacidades y/o habilidades gerenciales para fomentar un equipo de trabajo de alto rendimiento en las organizaciones? | Identificar las razones por las cuales los gerentes presentan ausencia de capacidades y/o habilidades gerenciales para fomentar un equipo de trabajo de alto rendimiento. | La ausencia de capacidades y/o habilidades gerenciales para fomentar un equipo de trabajo de alto rendimiento dentro de una organización ocasiona individualismo entre colaboradores y pérdida de recursos. |
| ¿Cómo inciden los prejuicios y paradigmas de los gerentes y mandos medios en la toma de decisiones? | Demostrar de que manera los prejuicios y paradigmas de los gerentes y mandos medios inciden de manera negativa en la toma de decisiones y en nuevas oportunidades de negocio. | Una capacitación en el área de relaciones personales disminuirá notablemente los prejuicios y paradigmas aprovechando nuevas opciones de negocios. |
| ¿Cómo incide la inexistencia de un proceso de retroalimentación en el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales? | Exponer las ventajas de un adecuado proceso de retroalimentación dentro de una organización. | La implementación de un proceso de retroalimentación incide de manera directa en el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales. |

ENCUESTA



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADÉMICA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

El objetivo de esta encuesta es recopilar información acerca de los estilos de dirección que ejercen los gerentes y jefes de mandos medios en las organizaciones comerciales.

1. Según su criterio ¿un líder es?
 - Un motivador
 - Una persona capaz de inspirar y asociar a otros con un objetivo común
 - Una persona autoritaria que consigue resultados usando la presión
 - Alguien que dirige a un grupo de personas

2. ¿Cree usted que existen prejuicios en nuestra cultura con respecto a la selección de personal?
 - Totalmente de acuerdo _____
 - De acuerdo _____
 - Parcialmente de acuerdo _____
 - En desacuerdo _____
 - Totalmente en desacuerdo _____

3. ¿Ha sido usted víctima o ha observado algún tipo de discriminación en su lugar de trabajo?
 - Siempre _____
 - Casi siempre _____
 - Ocasionalmente _____
 - Pocas veces _____
 - Nunca _____

4. ¿Qué es lo que más influye en su motivación para trabajar?
 - Dinero _____

- Reconocimiento profesional _____
- Clima organizacional _____
- Posibilidad de crecimiento _____
- Planes de capacitación _____
- Viajes _____
- Otros, mencione: _____

5. ¿Se adapta fácilmente al estilo de trabajo de sus superiores?

- Siempre _____
- Casi siempre _____
- Ocasionalmente _____
- Pocas veces _____
- Nunca _____

6. Si tuviera que hacer una sugerencia constructiva a la dirección de su empresa ¿cuál sería?

- Mayor comunicación _____
- Mejoras de los salarios _____
- Mejoras en el estilo de dirección _____
- Planes de capacitación _____
- Seguridad laboral _____

7. ¿Influye el estilo de dirección de los gerentes en el clima organizacional de una compañía?

- Totalmente de acuerdo _____
- De acuerdo _____
- Parcialmente de acuerdo _____
- En desacuerdo _____
- Totalmente en desacuerdo _____

8. ¿Está de acuerdo con la metodología en el manejo de conflictos empleado por la gerencia cuando se suscita algún problema en la organización?

- Totalmente de acuerdo _____
- De acuerdo _____
- Parcialmente de acuerdo _____
- En desacuerdo _____
- Totalmente en desacuerdo _____

9. ¿Siente que las personas que laboran en esta organización se han desarrollado como persona y profesionalmente?

Si _____

No _____

10. ¿Cree usted que en la empresa donde trabaja existe un equipo de trabajo motivado y que cuenta con jefaturas que demuestran liderazgo en sus decisiones?

Si _____

No _____

¿Por qué?



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADÉMICA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

Entrevista dirigida a profesionales del cantón Milagro.

ANEXO 2 MODELO DE ENTREVISTA

Nombre del entrevistado: _____

Título: _____

Empresa en que labora: _____

1. ¿Cree usted que el estilo de dirección de los gerentes y mandos medios repercute en los resultados obtenidos por una organización?

2. ¿Considera imperativa una constante capacitación dirigida a los gerentes y mandos medios de las empresas?

3. ¿Háblenos sobre el estilo de dirección que usted ejerce en esta empresa?

4. ¿Cuáles son las características que según usted se necesitan para formar un equipo de trabajo dentro de una organización?

5. ¿Usted cree que un líder nace o se hace?

6. ¿Cómo se mantienen los líderes así mismos motivados?

7. ¿Cuáles son los errores más comunes de los gerentes en nuestro medio?

8. ¿Qué piensa acerca de la retroalimentación?

9. ¿Cree usted que en el medio se conocen las ventajas y desventajas del liderazgo autocrático?

CARTA DE ACEPTACIÓN

Milagro, Septiembre de 2013

Ing. Marcela Luzuriaga

Gerente de EPUNEMI

Ciudad.-

Por medio de la presente, Yo, Dennis Patricio Muñoz Granizo, con C.I. 0928982990, egresado de la UNEMI en la carrera de Ingeniería Comercial, comunico a Ud. Que la elaboración de mi tesis, la misma que consiste en un estudio para crear un programa de capacitación y formación ejecutiva denominado "INNOVA", está enfocada para aportar investigación e ideas innovadoras a la empresa EPUNEMI, ya que se plantea que este programa sea acogido por la mencionada empresa en la cual Ud. acertadamente dirige, en función de ello solicito respetuosamente su autorización.

En espera de su favorable aceptación, me suscribo.

Dennis Patricio Muñoz Granizo,

C.I. 0928982990

Ing. Marcela Luzuriaga

GERENTE EPUNEMI