

CAPÍTULO II

El Grid Gerencial como herramienta para el fortalecimiento de la gestión empresarial de la mediana empresa.

1. Objetivos de la investigación

1.1 Objetivo General

Determinar el nivel de incidencia que tiene la aplicación del grid gerencial, a través de una investigación de campo, que contribuya al fortalecimiento de la gestión empresarial de la mediana empresa dedicada a la distribución de tintes capilares.

1.2 Objetivos Específicos

- Recopilar información precisa y objetiva a través de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.
- Realizar un análisis de la información obtenida para determinar la situación actual de las medianas empresas dedicadas a la distribución de tintes capilares.
- Plantear las conclusiones pertinentes, con base a los resultados obtenidos a través de la investigación realizada.



2. Metodología de la Investigación

2.1 Establecimiento de las variables.

CONCEPTO.

Una variable es una característica, atributo, propiedad o cualidad que puede estar o no presente en los individuos, grupos o sociedades, la cual puede modificarse y ser susceptible de medirse.

Variable Independiente

Es todo aspecto, hecho, situación o rasgo, que se considera como la causa de una relación entre otra variable. La variable independiente es:

"El Grid Gerencial".

Variable Dependiente

Es el resultado o efecto producido por la acción de la variable independiente.

La variable dependiente es:

"El fortalecimiento de la gestión empresarial".



Variables Intervinientes

Son todos aquellos aspectos, hechos y situaciones del medio ambiente, los cuales están presentes de manera positiva o negativamente en el proceso de la interrelación entre las variables independientes y dependientes.

- Habilidades de los líderes
- Estilo de liderazgo
- Actitud de los empleados.
- La comunicación
- Poder de autoridad.
- Motivación.

2.2 Conceptualización de las Variables

Grid Gerencial:

Modelo creado por Blake y Mouton, para medir el interés relativo del gerente por las personas y la producción; refleja el carácter bidimensional del liderazgo.

Fortalecimiento de la Gestión Empresarial:

Evaluación de las áreas de debilidad y fortalecimiento dentro de la empresa para ayudar a su capacidad para la solución de su problema.



Habilidades de los líderes:

Capacidad aprendida de aplicar conocimientos o experiencia en el trabajo o profesión que desempeñan los líderes.

Estilo de Liderazgo:

Poder y autoridad que se expresa para dirigir dentro de la organización.

Comunicación:

Intercambio de información, ideas, conceptos, sentimientos, entre dos o más personas.

Poder de Autoridad:

Poder que tiene el líder para tomar las decisiones y ejecutarlas.

Motivación:

Influencia sobre los trabajadores para crear en ellos el deseo de alcanzar un determinado objetivo.

Actitud de los Empleados:

Aspectos positivos o negativos en la actitud de un trabajador frente a una tarea concreta.



3. Definición del tipo de Investigación.

La investigación sobre el tema "El Grid Gerencial como herramienta para el fortalecimiento de la Gestión Empresarial de las medianas empresas dedicadas a la distribución de tintes capilares", se clasifica como un estudio correlacional porque tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más variables. La principal utilidad es conocer cómo se comporta una variable conociendo el comportamiento de las otras.

La investigación se centra en explicar detalladamente los estilos de liderazgo del Grid Gerencial orientados a la producción y al personal, y cómo este modelo contribuye a valorar cada aspecto o desempeño de la organización, así como determinar cómo el modelo del Grid Gerencial se puede convertir en una herramienta útil para fortalecer la Gestión Empresarial.

4. Diseño de la Investigación.

El diseño de la investigación sobre el Grid Gerencial como herramienta para el fortalecimiento de la Gestión Empresarial en las medianas empresas dedicadas a la distribución de tintes capilares, establecido como:





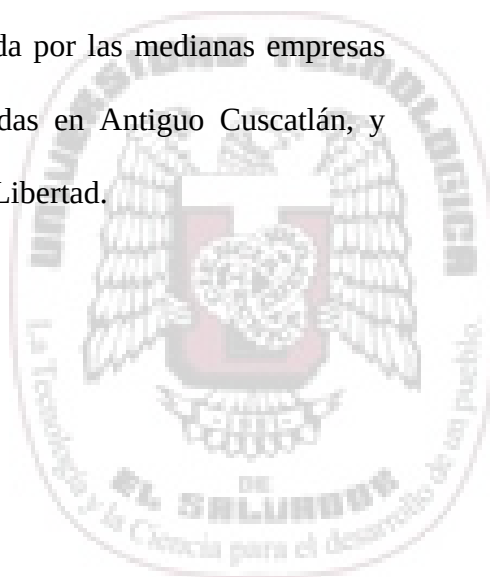
Debido a que la investigación no experimental no hace variar intencionalmente las variables independientes, lo que se hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y cómo se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

Los diseños de investigación Transeccional recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

5. Población y Muestra

Definir la población.

En nuestra investigación, la población estará constituida por las medianas empresas dedicadas a la distribución de tintes capilares, ubicadas en Antiguo Cuscatlán, y carretera al Puerto de La Libertad, departamento de La Libertad.



Marco Muestral.

Está constituido por las personas que laboran en las medianas empresas que se dedican a la distribución de producto capilares y que están ubicadas en El Plan de La Laguna, Antiguo Cuscatlán, departamento de La Libertad y carretera al Puerto de La Libertad, Km. 10 ¹/₂, Santa Tecla.

Tamaño de la Muestra.

El método estadístico que utilizamos es el muestreo estratificado, ya que la población consiste en cuatro empresas que se dedican a la distribución de tintes capilares, y son las siguientes:

UDISA, DE C.V. (58 empleados)

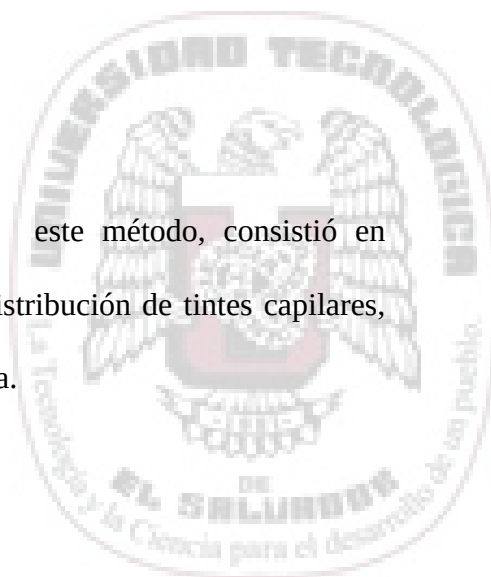
COSMYL, S.A. DE C.V., (50 empleados)

LABORATORIOS SUIZOS, (60 empleados)

SABESA, S.A. DE C.V., (71 empleados)

Muestra Estratificada.

El número de encuestas que se hicieron, utilizando este método, consistió en seleccionar cada una de las empresas dedicadas a la distribución de tintes capilares, que se encuentran ubicadas en la dirección antes referida.



UDISA, DE C.V. 58

COSMYL S.A. DE. C.V. 50

LABORATORIOS SUIZOS 60

SABESA 71

TOTAL EN TAMAÑO DE LA MUESTRA: N = 239

La fórmula a utilizar es:

$$n = \frac{z^2 p q N}{E^2(N-1) + z^2 pq}$$

Donde:

z^2 = Valor de la distribución normal, para un nivel de confianza del 95%

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso

N = Número de la población

e^2 = Error muestral 0.05%



Sustituyendo:

$$(1.96)^2 (0.5)(0.5)(239)$$

$$n = \frac{0.05^2 (239-1) + (1.96)^2 (0.5)(0.5)}{(3.8416)(0.5)(0.5)(239)}$$

$$(0.05)^2 (239-1) + (1.96)^2 (0.5)(0.5)$$

$$(3.8416)(0.5)(0.5)(239)$$

$$n = \frac{(0.0025) (238) + (3.8416)(0.5)(0.5)}{29.5356}$$

$$29.5356$$

$$n = \frac{0.595 + 0.9604}{229.5356}$$

$$0.595 + 0.9604$$

$$229.5356$$

$$n = \frac{1.5554}{1.5554}$$

$$1.5554$$

$$n = 147.57 = \mathbf{148 \text{ Personas a encuestar}}$$

La desviación estándar es la raíz cuadrada de la varianza entonces:

$$S = \sqrt{0.025} = 0.158113883$$

Para seleccionar la muestra se utiliza la fórmula:



$$(n)(NA)(SA)$$

$$n = \underline{\hspace{10em}}$$

$$(NA)(SA)+(NB)(SB)+(NC)(SC)+(ND)(SD)$$

Para **UDISA**, la muestra sería:

$$(148)(58)(0.158113883)$$

$$nA =$$

$$\underline{\hspace{15em}}$$

$$(58)(0.158113883)+(50)(0.158113883)(60)(0.158113883)+(71)(0.158113883)$$

$$1357.249572$$

$$nA = \underline{\hspace{10em}}$$

$$9.170605214 + 7.90569415 + 9.48683298 + 11.22608569$$

$$1357.249572$$

$$nA = \underline{\hspace{10em}} = 35.91 = \mathbf{36}$$

$$37.78921803$$



Cosmyl, S.A.

$$(148)(50)(0.158113883)$$

$$n_b = \frac{\quad}{37.78921803} = 1170.042734 / 37.78921803 = 30.96 = \mathbf{31}$$

Laboratorios Suizos.

$$(148)(60)(0.158113883)$$

$$n_c = \frac{\quad}{37.78921803} = 1404.05281 / 37.78921803 = 37.15 = \mathbf{37}$$

Sabesa.

$$(148)(71)(0.158113883)$$

$$n_d = \frac{\quad}{37.78921803} = 1661.460683 / 37.78921803 = 43.96 = \mathbf{44}$$

Entonces:

Udisa, de C.V. = 36, encuestas

Cosmyl S.A. de C.V. = 31 "



Laboratorios Suizos = 37 "

Sabesa = 44 "

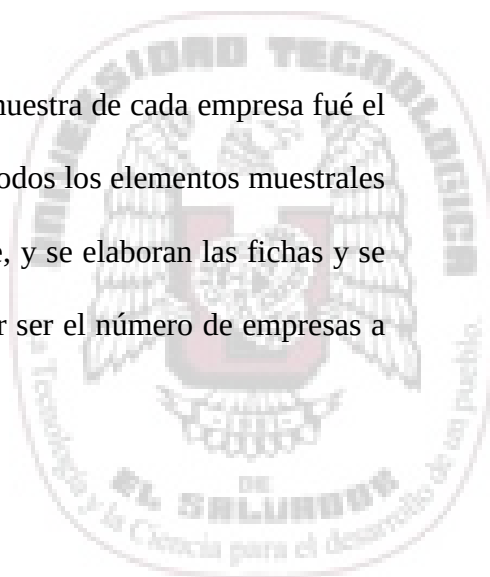
T o t a l = 148 Encuestas a realizar

Jerarquizando al personal encuestado:

EMPRESA	No. DE EMPLEADOS	GERENTES	PERSONAL	PERSONAL A ENCUESTAR
UDISA	58	4	32	36
COSMYL	50	4	27	31
LAB.SUIZOS	60	4	33	37
SABESA	71	4	40	44
TOTAL	239	16	132	148

Seleccionar la muestra.

El procedimiento que utilizamos para seleccionar la muestra de cada empresa fué el método de la tómbola, el cual consistió en enumerar todos los elementos muestrales de cada empresa del 1 al n, con su respectivo nombre, y se elaboran las fichas y se depositan en una urna, en este caso fueron cuatro, por ser el número de empresas a investigar.



6. Técnicas utilizadas.

La técnica utilizada es la siguiente:

- Encuesta: conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas acerca del tema de investigación.

Confiabilidad y validez del instrumento de medición

Confiabilidad

Es la capacidad del mismo instrumento para producir resultados congruentes de una medición. Si se mide un fenómeno o evento una y otra vez con el mismo instrumento se obtienen los mismos resultados y otros muy similares, solo así se puede decir que el instrumento es confiable.

Validez

Se dice que un instrumento es válido cuando mide aquello a lo cual está destinado, la validez tiene que ver con lo que mide la encuesta. La validez indica el grado con que pueden inferirse conclusiones a partir de los resultados obtenidos.

La validez se examina desde dos perspectivas, las cuales son:



Validez General: Es el juicio que se hace respecto al grado que el instrumento de medición determina lo que tiene que estimar, este debe de tener una idea clara de la variable a valorar; si las preguntas del instrumento miden la validez.

Validez del Contenido: Es el juicio sobre el grado en que el instrumento representa la variable objeto de medición, es decir, el grado en que se presenta el universo de la variable objeto de estudio.

Otras fuentes de error

Las principales fuentes de error en un instrumento de medición son:

Error muestral: Este se presenta cada vez que se extrae una muestra de la población en vez de hacer un censo.

Error de respuesta: Este se da cada vez que el valor de la variable en estudio se deforma durante el proceso de diseño y aplicación del instrumento.

Error por falta de respuesta: Este error se da cuando las personas solo contestan una parte de la encuesta.

Error de aplicación en el instrumento: Se da cuando el encuestador aplica mal el cuestionario.



Medios de aplicación del instrumento

La aplicación se hizo en forma directa para las empresas que están en la zona de Antiguo Cuscatlán y carretera al Puerto de La Libertad.

Elaboración del instrumento de medición

Como equipo de investigación utilizamos el cuestionario como instrumento de medición el cual fué proporcionado a cada una de las empresas dedicadas a la distribución de tintes capilares de acuerdo al tamaño de la muestra.

7. Análisis de los Datos

El análisis de los datos es la interpretación de los resultados obtenidos de la encuesta formulada a las medianas empresas dedicadas a la distribución de tintes capilares.

Para la investigación se seleccionó la prueba estadística llamada "estadística descriptiva"; para cada variable (Distribución de Frecuencias) ya que el propósito de realizar la misma; es conocer si la aplicación del Grid Gerencial fortalece la Gestión Empresarial de las empresas.



Se eligió este tipo de análisis estadístico por la facilidad que éste representa al analizar los datos obtenidos a través de un Histograma o Gráfico de Barras.

Con los datos que se obtuvieron a través de las encuestas realizadas se procedió a la tabulación de los datos obtenidos que son introducidos en un cuadro de variaciones distribuidas proporcionalmente. Con el cuadro de variaciones se procedió a desarrollar la gráfica o Histograma con el cual se pretende reflejar de una manera más fácil y comprensible la información.



DATOS PERSONALES

Sexo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	93	63.00
Masculino	55	37.00
Total	148	100.00

Puesto que Desempeña

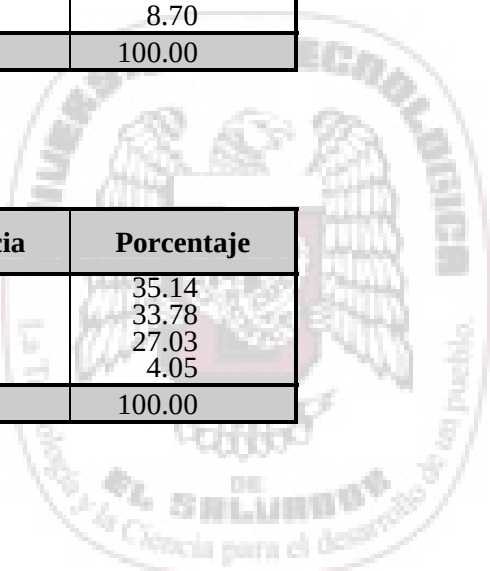
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Gerente General	4	2.70
Gerente de Ventas	4	2.70
Gerente de Marca	4	2.70
Gerente de Créditos	4	2.70
Displey	45	30.41
Vendedores	48	32.44
Administrativos	39	26.35
Total	148	100.00

Tiempo de desempeñarse en su puesto

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Gerente General	4	17.39
Gerente de Ventas	2	8.69
Gerente de Marca	3	13.04
Gerente de Créditos	5	21.74
Displey	1	4.35
Vendedores	6	26.09
Administrativos	2	8.70
Total	23	100.00

Nivel de Estudios

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Secundaria	52	35.14
Técnico	50	33.78
Estudios Superiores	40	27.03
Post - Grado	6	4.05
Total	148	100.00



8. Presentación de Resultados

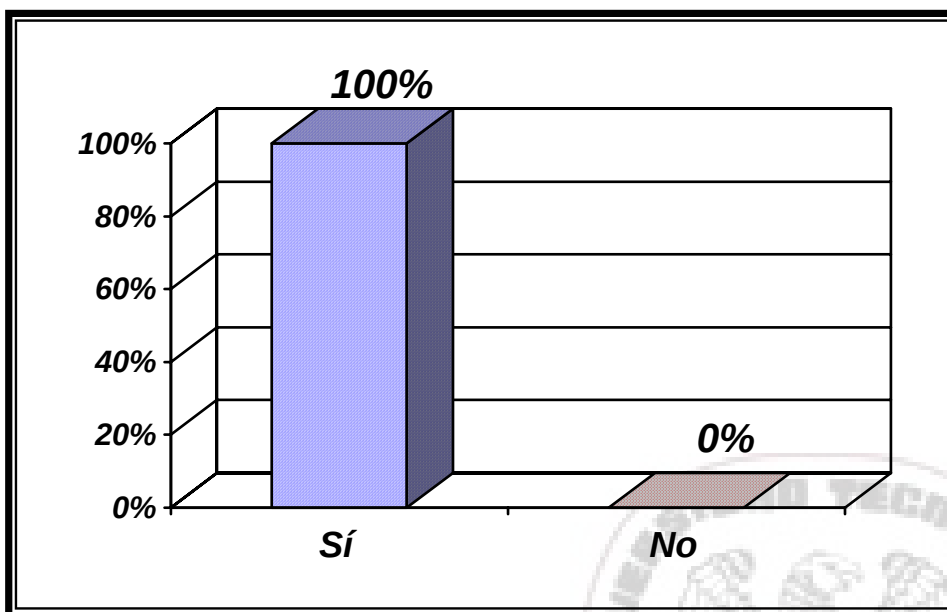
8.1 Análisis e interpretación del cuestionario dirigido a Gerentes de las medianas empresas dedicadas a la distribución de tintes capilares.

Pregunta N° 1

¿Permite al personal participar de la formulación de los objetivos y metas que les facilite desempeñarse en sus funciones?

Objetivo: Determinar si los gerentes involucran a su personal, en la formulación de planes y programas de trabajo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	16	100.00
No	0	0.00
Total	16	100.00



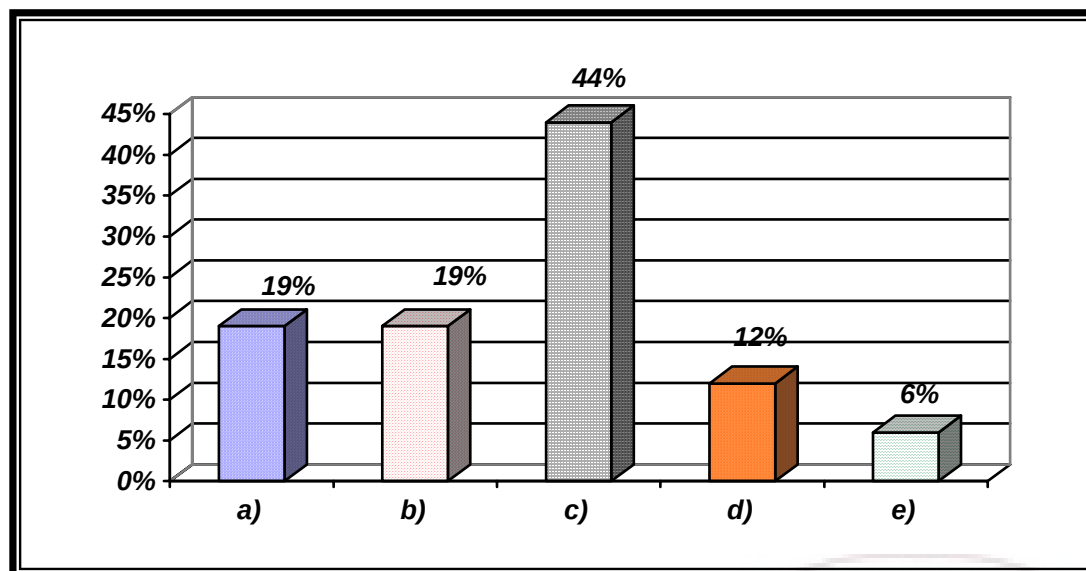
Análisis: El 100% de los gerentes de las diferentes empresas, objeto de estudio, afirman que sí se permite al personal participar en la formulación de planes y programas de trabajo, lo cual es contradictorio a las respuestas del personal.

Pregunta N° 2

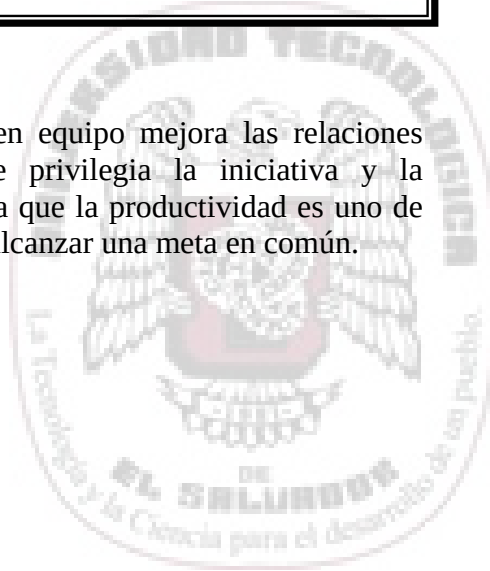
De los siguientes factores ¿Cuáles considera usted más determinantes para realizar el trabajo en equipo?

Objetivo: Establecer cómo los gerentes le dan importancia al desarrollo del trabajo en equipo dentro de la empresa.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a) Generar ideas	3	19.00
b) Mejorar las relaciones interpersonales.	3	19.00
c) Resolver problemas en conjunto	7	44.00
d) Aumentar el rendimiento	2	12.00
e) Otros	1	6.00
Total	16	100.00



Análisis: Un 44% contestó que el trabajo en equipo mejora las relaciones interpersonales; un 38%, que se privilegia la iniciativa y la productividad; y un 18%, considera que la productividad es uno de los factores más importantes para alcanzar una meta en común.

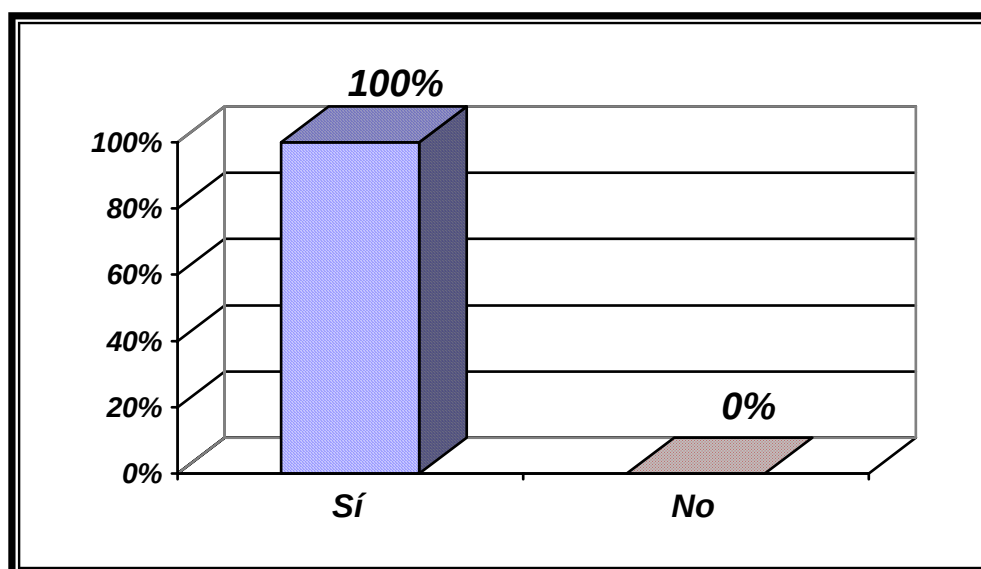


Pregunta N° 3

¿Permite a sus empleados expresar sugerencias, comentarios, opiniones y otras iniciativas?

Objetivo: Definir si los gerentes aprovechan la capacidad creativa del personal para un mejor desarrollo del trabajo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	16	100.00
No	0	0.00
Total	16	100.00



Análisis: Los gerentes coinciden en que sí les permiten a sus empleados exponer sugerencias y comentarios y así lograr con ello una efectiva retroalimentación para mejorar la calidad del trabajo.

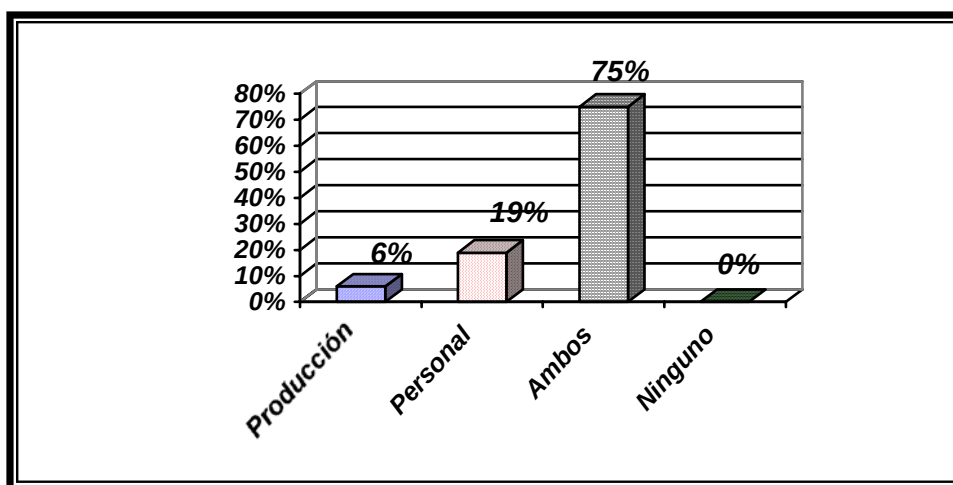


Pregunta N° 4

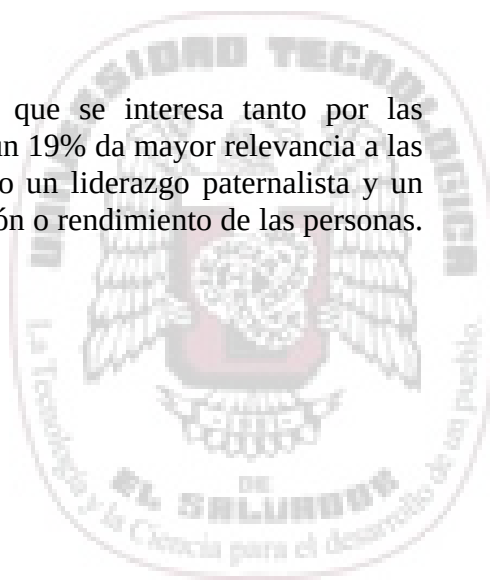
De acuerdo a las funciones que usted realiza como gerente ¿qué le preocupa más de la empresa?

Objetivo: Identificar el tipo de liderazgo que se ejerce de acuerdo a la evaluación de la rejilla gerencial.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Producción	1	6.00
Personal	3	19.00
Ambos aspectos	12	75.00
Ninguno	0	0.00
Total	16	100.00



Análisis: Una mayoría significativa señala que se interesa tanto por las personas como por la producción; un 19% da mayor relevancia a las necesidades del personal ejerciendo un liderazgo paternalista y un 6% centra su interés en la producción o rendimiento de las personas.

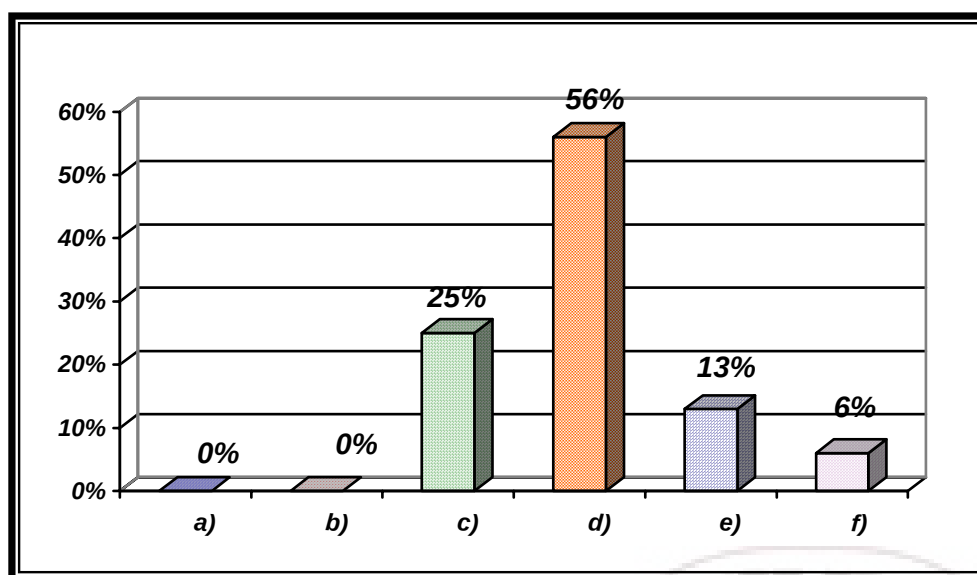


Pregunta N° 5

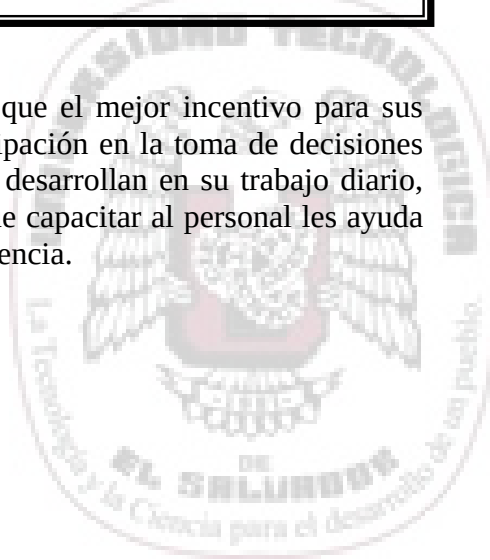
¿Cómo incentiva a su personal para obtener un mejor rendimiento en el trabajo?

Objetivo: Identificar cuáles son los medios que se utilizan para motivar al personal a desempeñarse mejor en el trabajo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a) Reconocimiento	0	0.00
b) Ascensos	0	0.00
c) Capacitación	4	25.00
d) Participación	9	56.00
e) Incentivos económicos	2	13.00
f) Otros	1	6.00
Total	16	100.00



Análisis: El 56% de los gerentes considera que el mejor incentivo para sus empleados es permitirles la participación en la toma de decisiones en cuanto a objetivos y metas que desarrollan en su trabajo diario, mientras que un 25% manifiesta que capacitar al personal les ayuda a realizar el trabajo con mayor eficiencia.

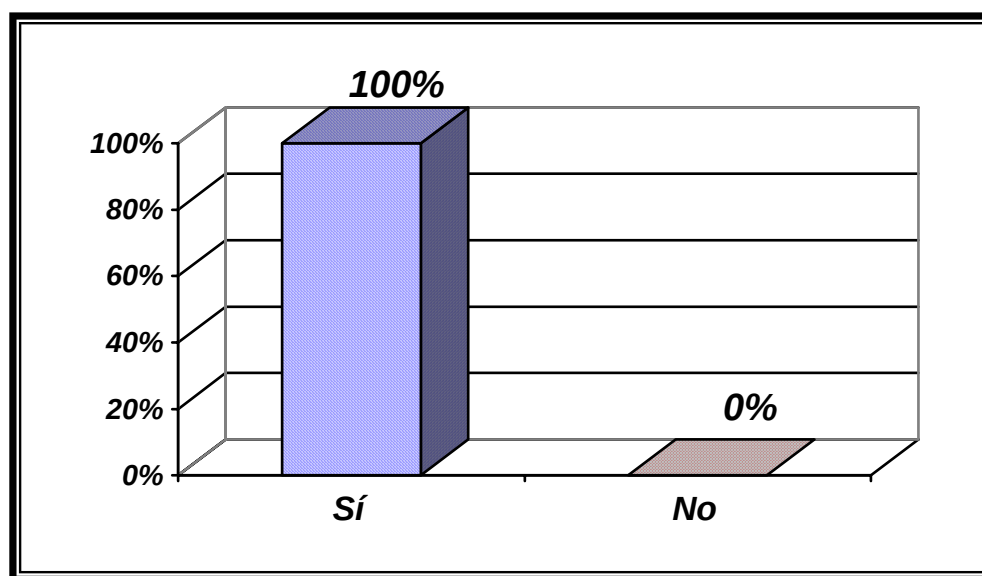


Pregunta N° 6

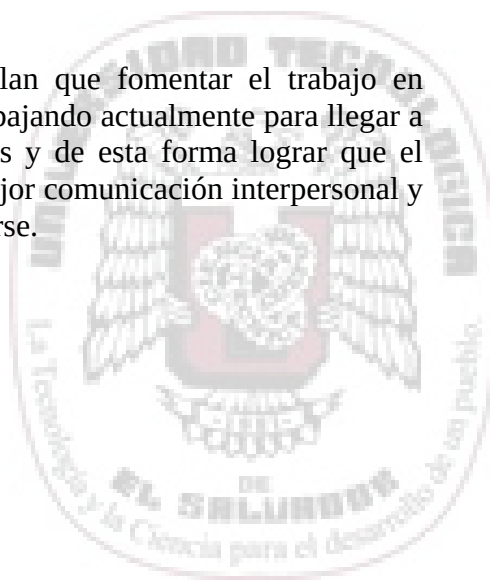
¿Motiva a su personal a trabajar en equipo para facilitar la realización de las tareas?

Objetivo: Determinar si dentro de la empresa se integra al personal a desarrollar las tareas con el propósito de obtener mejores resultados de las mismas.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	16	100.00
No	0	0.00
Total	16	100.00



Análisis: La totalidad de los gerentes señalan que fomentar el trabajo en equipo es algo en lo que se está trabajando actualmente para llegar a facilitar la realización de las tareas y de esta forma lograr que el personal se integre y logren una mejor comunicación interpersonal y la empresa puede llegar a beneficiarse.

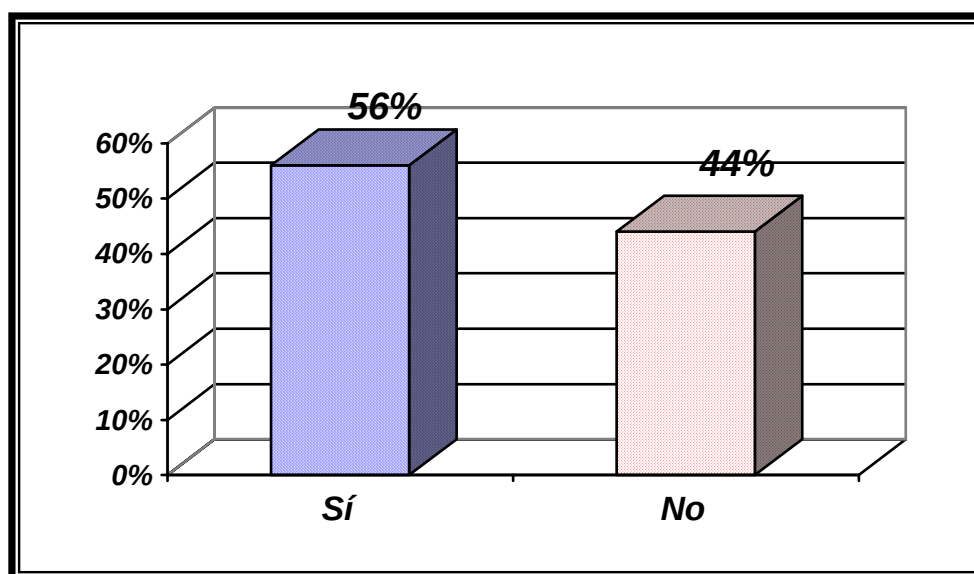


Pregunta N° 7

¿Se realizan algún tipo de actividades para capacitar al personal?

Objetivo: Determinar si se han identificado necesidades de capacitación para mejorar las habilidades del personal.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	9	56.00
No	7	44.00
Total	16	100.00



Análisis: El 56% de los gerentes considera importante capacitar al personal en su área específica, para obtener una mayor productividad. El 44% considera que las capacitaciones al personal no son importantes para ellos y por lo tanto no invierten en ello.

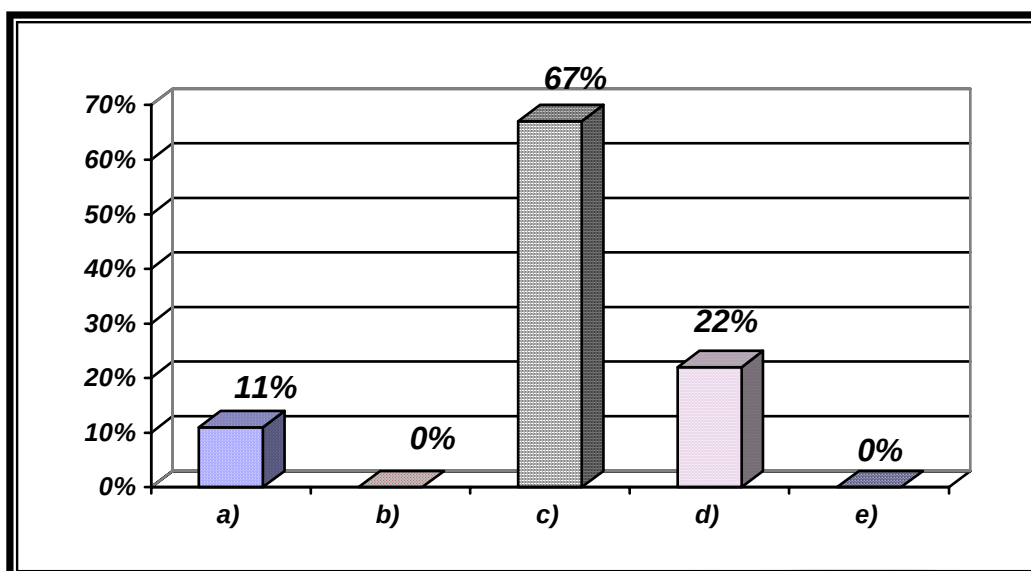


Pregunta N° 8

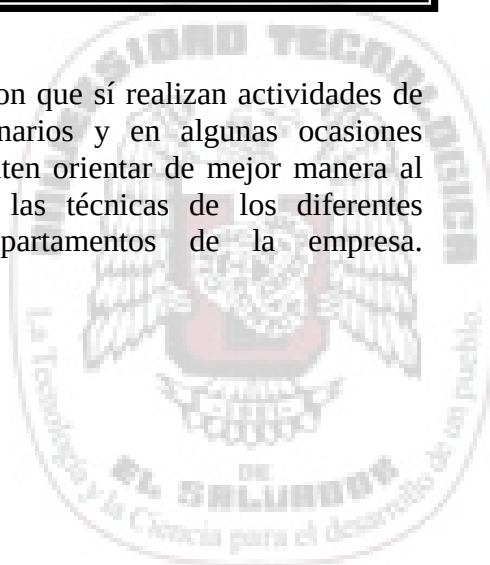
¿Cuáles son esas actividades de capacitación que se realizan?

Objetivo: Establecer cuáles son los medios que se utilizan para impartir programas de desarrollo en beneficio del personal.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a) Talleres	1	11.00
b) Simulaciones	0	0.00
c) Seminarios	6	67.00
d) Conferencias	2	22.00
e) Otros	0	0.00
Total	9	100.00



Análisis: De los nueve gerentes que afirmaron que sí realizan actividades de capacitación por medio de seminarios y en algunas ocasiones talleres y conferencias, que permiten orientar de mejor manera al personal a utilizar el sistema y las técnicas de los diferentes procesos que realizan los departamentos de la empresa.

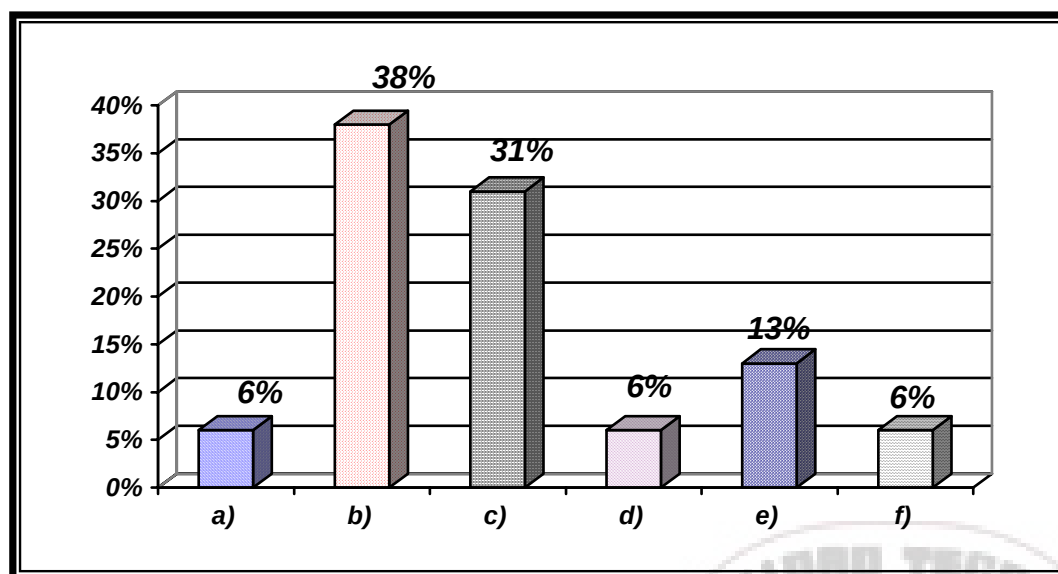


Pregunta N° 9

¿Cuáles de los siguientes factores considera usted más importantes para realizar un cambio?

Objetivo: Clasificar por nivel de importancia los factores que los gerentes consideran necesarios para el desarrollo de sus funciones.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a) Ambiente laboral	1	6.00
b) Motivación	6	38.00
c) Comunicación	5	31.00
d) Creatividad	1	6.00
e) Actitudes positivas	2	13.00
f) Otros	1	6.00
Total	16	100.00



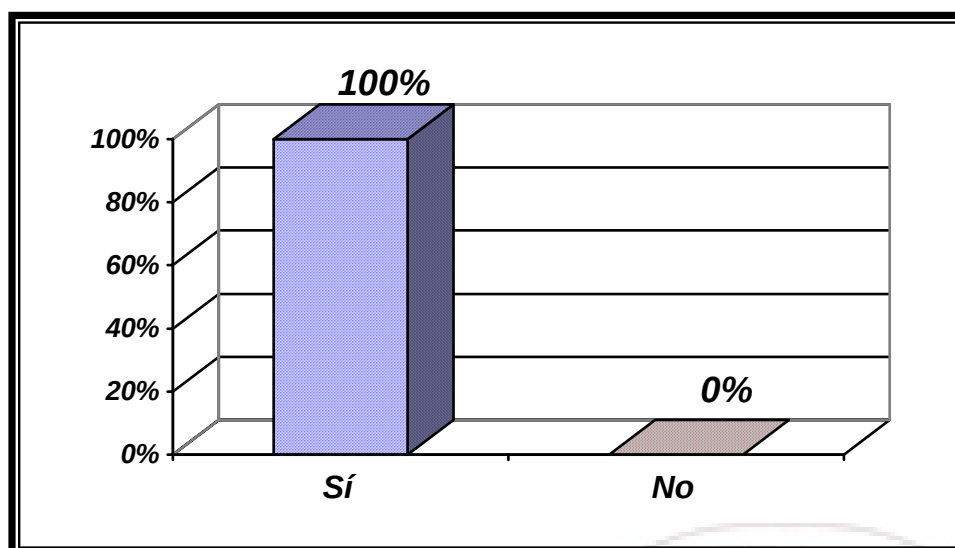
Análisis: El 38% de los gerentes manifiestan que el factor primordial para establecer un cambio es la motivación ya que les permite generar una mejor aceptación ante un cambio para que los empleados estén dispuestos a implementarlo. Otro de los factores que el 31% considera importante es la comunicación que debe de ser efectiva en toda la organización. El 31% considera que el ambiente y la creatividad influye mucho en las labores que se realizan fomentando actitudes positivas para el desarrollo de las mismas.

Pregunta N° 10

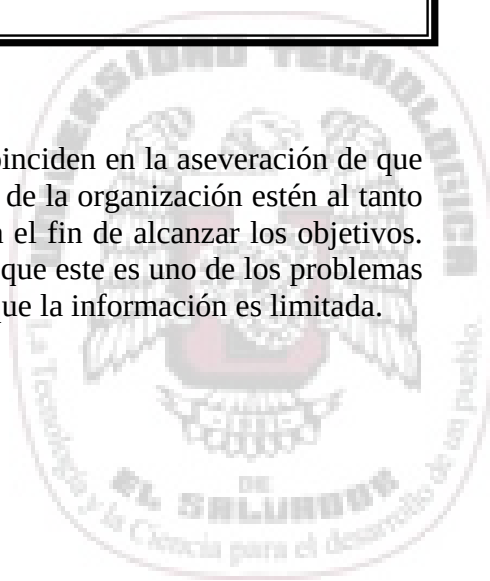
¿Considera importante intercambiar información de los procesos que se realizan en todos los niveles de la organización?

Objetivo: Identificar el interés de los gerentes ante la necesidad de transmitir información que se relaciona con los procesos que se realizan en cada nivel de la empresa.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	16	100.00
No	0	0.00
Total	16	100.00



Análisis: Todos los gerentes entrevistados coinciden en la aseveración de que es importante que todos los niveles de la organización estén al tanto de los procesos que se realizan con el fin de alcanzar los objetivos. Sin embargo también manifestaron que este es uno de los problemas que se da dentro de la empresa porque la información es limitada.

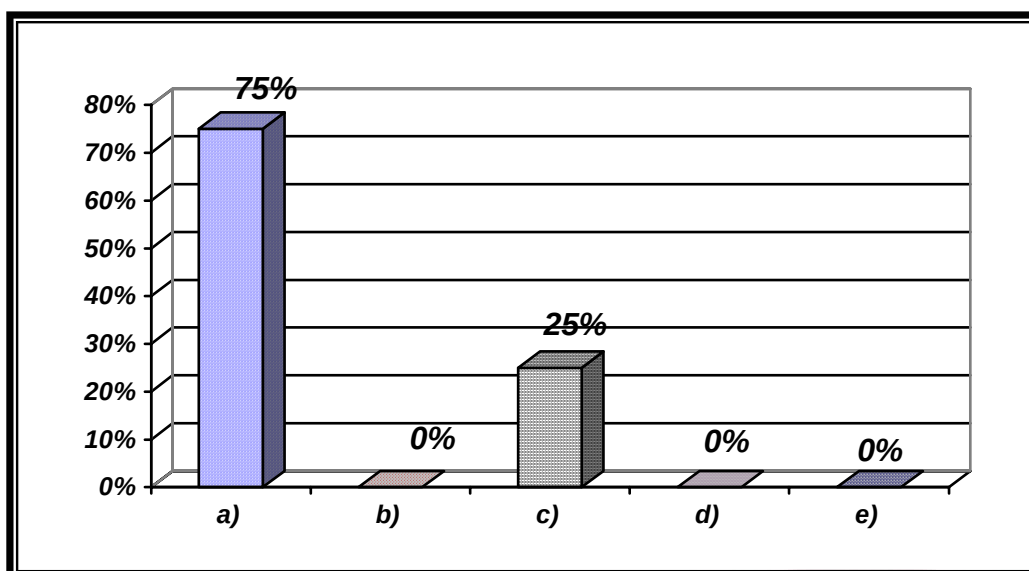


Pregunta N° 11

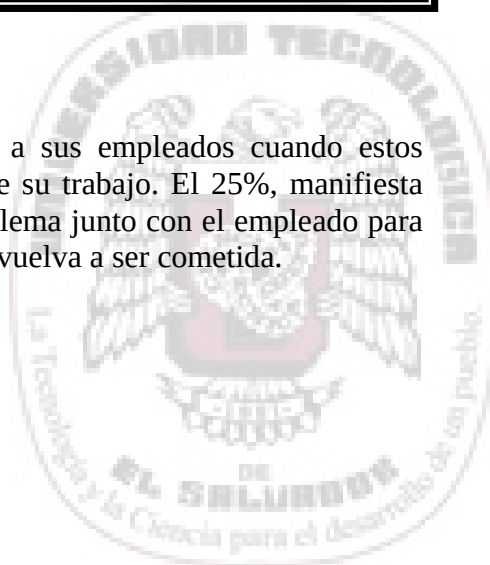
¿Qué acciones se realizan ante errores cometidos por el personal?

Objetivo: Identificar la actitud de los gerentes frente a las faltas cometidas por los empleados.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a) Se reprende	12	75.00
b) Se tolera	0	0.00
c) Se retroalimenta	4	25.00
d) Se despide	0	0.00
e) Otros	0	0.00
Total	16	100.00



Análisis: El 75% de los gerentes reprende a sus empleados cuando estos cometen errores en el desarrollo de su trabajo. El 25%, manifiesta que es mejor retroalimentar el problema junto con el empleado para identificar la falta y que ésta jamás vuelva a ser cometida.

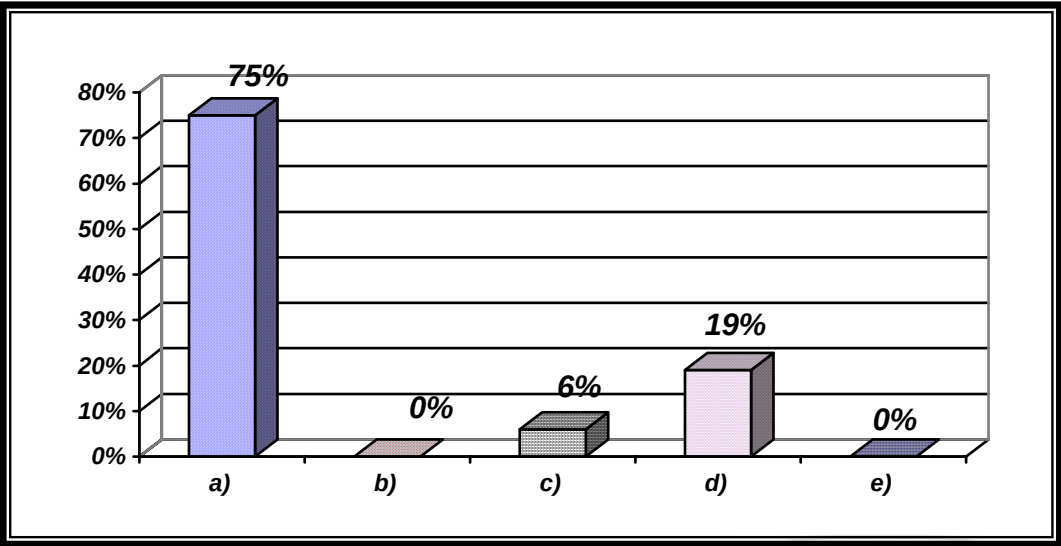


Pregunta N° 12

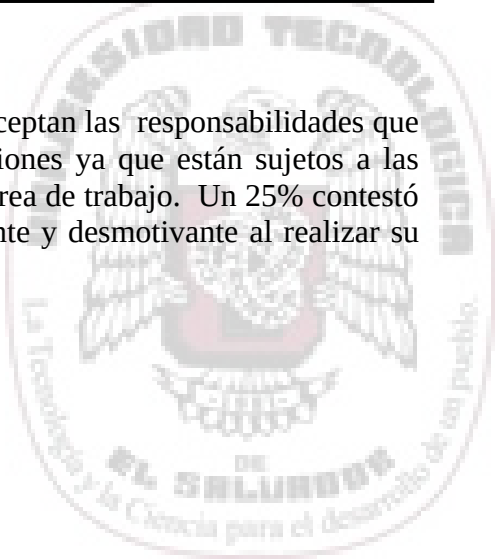
¿Cuál es la actitud de los empleados cuando se les asigna una tarea concreta dentro de sus responsabilidades?

Objetivo: Deducir cuál es la reacción del personal, cuando se les asigna una responsabilidad a realizar.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a) Aceptación	12	75.00
b) Rechazo	0	0.00
c) Indiferencia	1	6.00
d) Motivación	3	19.00
e) Otros	0	0.00
Total	16	100.00



Análisis: El 75% afirma que los empleados aceptan las responsabilidades que se les asignan dentro de sus funciones ya que están sujetos a las decisiones y labores propias de su área de trabajo. Un 25% contestó que reaccionan de manera indiferente y desmotivante al realizar su trabajo.

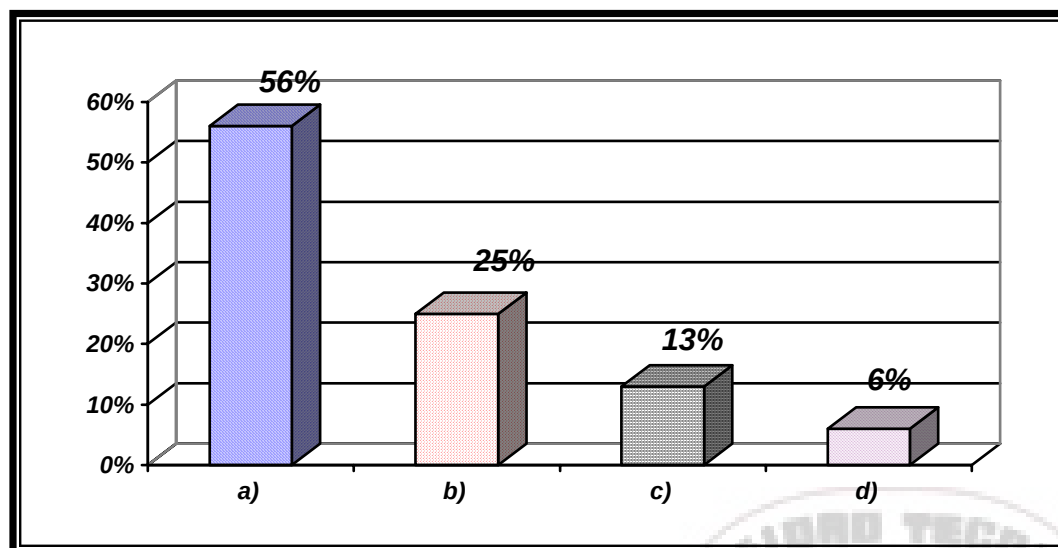


Pregunta N° 13

Mencione los problemas de mayor importancia que constituyen verdaderos obstáculos para la realización de sus tareas. Favor especificar.

Objetivo: Identificar los problemas de mayor relevancia que influyen en la realización de las funciones que desempeñan los gerentes.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a) Falta de productos	9	56.00
b) Falta de comunicación	4	25.00
c) Problemas en la toma de decisiones	2	13.00
d) Falta de atención a clientes.	1	6.00
Total	16	100.00



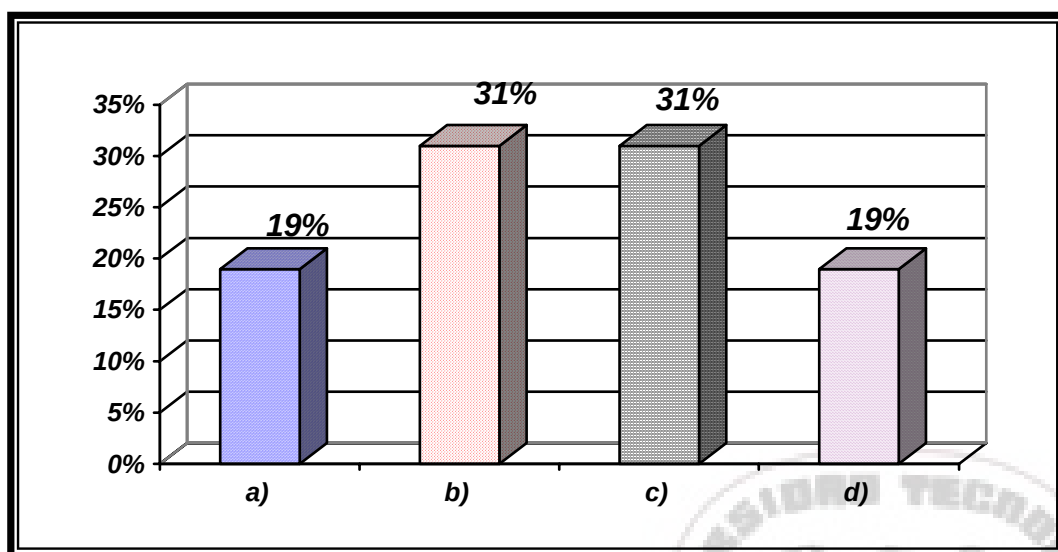
Análisis: En su totalidad los gerentes afirman que la falta de productos en inventario afecta enormemente el buen desarrollo de las labores e integridad de la empresa; otro de los problemas que se consideran es la falta de comunicación que existe entre los diferentes departamentos, lo cual crea dificultades para la coordinación del trabajo, que se traduce en un servicio deficitario para el cliente.

Pregunta N° 14

¿Qué sugiere para solucionar los problemas que enfrentan actualmente?

Objetivo: Identificar las alternativas de solución que se consideran para resolver los problemas que requieren de mayor atención dentro de la empresa.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a) Transmitir la información necesaria a cada departamento	3	19.00
b) Mejorar la atención a clientes en cuanto a entrega de pedidos.	5	31.00
c) Manejo adecuado de productos en existencia	5	31.00
d) Mejor comunicación entre jefes y personal	3	19.00
Total	16	100.00



Análisis: El problema primordial en las empresas es la falta de comunicación entre los departamentos, ello obstaculiza el flujo de información, la toma de decisiones adecuadas en la solución de problemas, la colocación oportuna del producto en el mercado y que el empleado se sienta satisfecho dentro de su trabajo; lo cual interviene en la rentabilidad de la empresa y el servicio al cliente.

Presentación de resultados

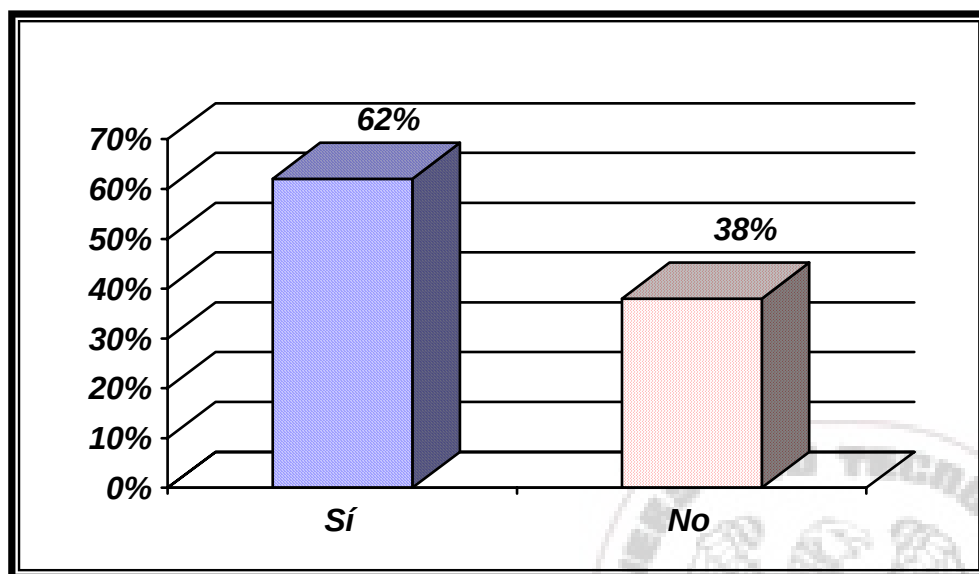
8.2 Análisis e interpretación del cuestionario dirigido al personal administrativo y ventas.

Pregunta N° 1

¿Participa en la formulación de objetivos y metas para el desempeño de sus funciones?

Objetivo: Establecer si a los empleados se les involucra en la formulación de planes y programas de trabajo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	82	62.00
No	50	38.00
Total	132	100.00



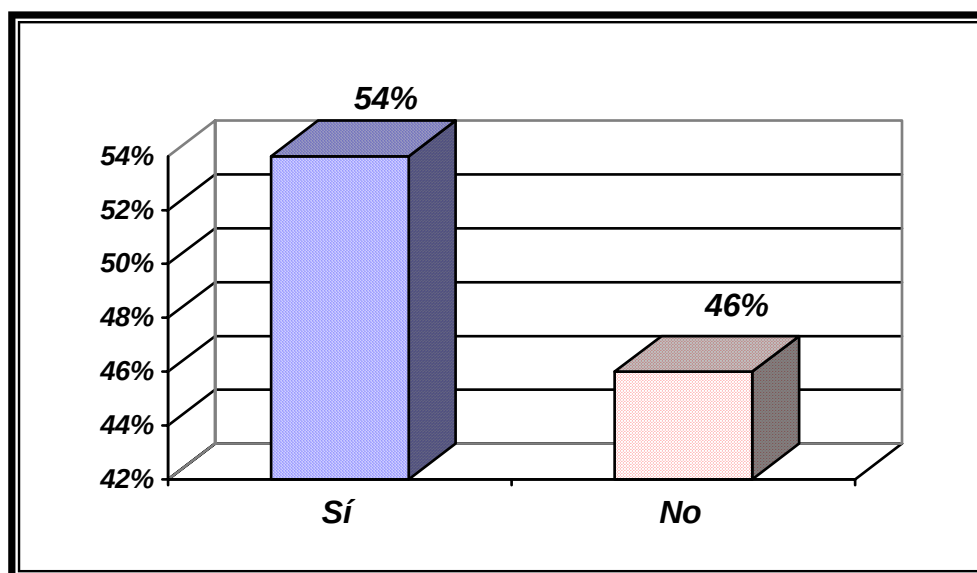
Análisis: El 62% de los empleados encuestados respondió que sí participan en el establecimiento de los objetivos y metas de su área correspondiente, y un 38% contestó que no se les involucra en la realización de los programas de trabajo; ya que son establecidos por los jefes respectivos para que sean cumplidos.

Pregunta N° 2

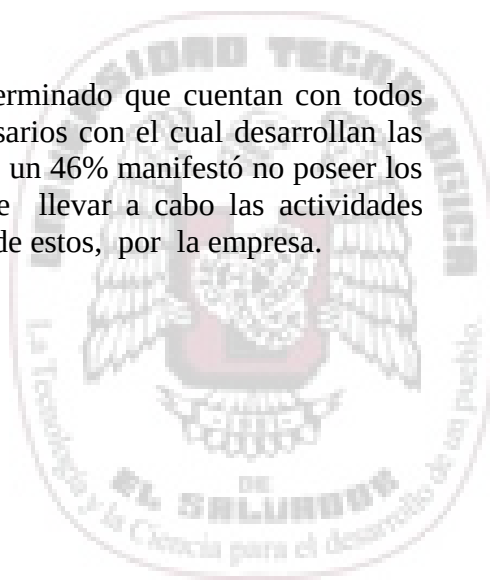
¿Cuenta con todos los medios e instrumentos necesarios para realizar las actividades asignadas?

Objetivo: Determinar si los empleados cuentan con los recursos necesarios para la realización de su trabajo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	72	54.00
No	60	46.00
Total	132	100.00



Análisis: El 54% de los empleados han determinado que cuentan con todos los materiales e instrumentos necesarios con el cual desarrollan las funciones asignadas; mientras que un 46% manifestó no poseer los medios adecuados que les facilite llevar a cabo las actividades diarias por falta de una proporción de estos, por la empresa.

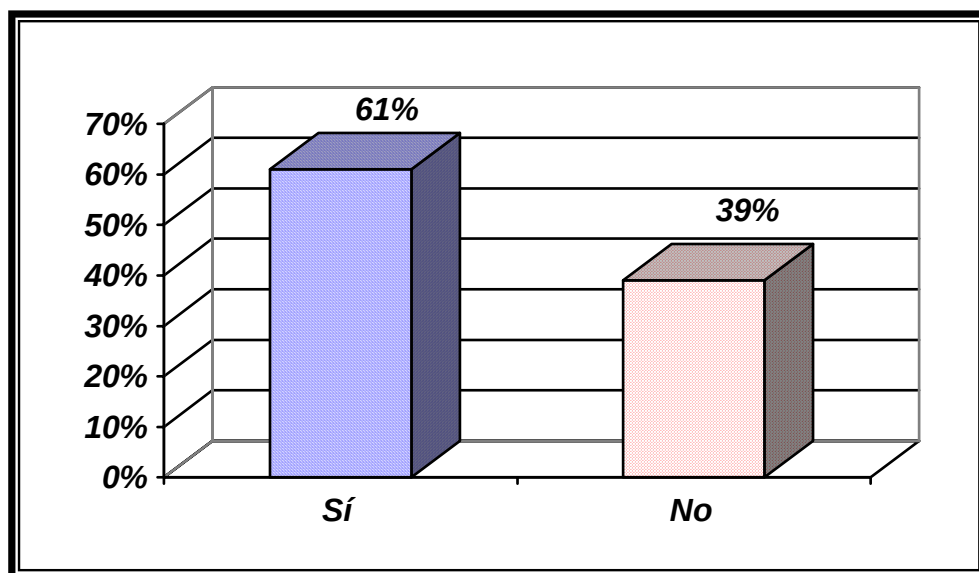


Pregunta N° 3

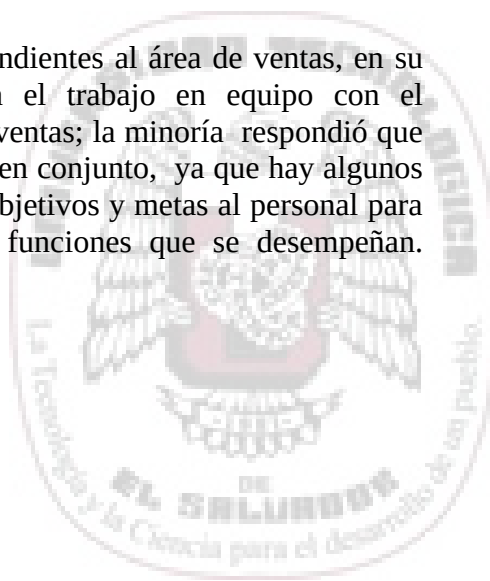
¿Se han integrado equipos de trabajo para facilitar la realización de las tareas?

Objetivo: Investigar si los empleados son motivados a trabajar en equipo, con el fin de alcanzar metas comunes.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	81	61.00
No	51	39.00
Total	132	100.00



Análisis: El 61% de los empleados correspondientes al área de ventas, en su mayoría contestaron que realizan el trabajo en equipo con el propósito de alcanzar las metas de ventas; la minoría respondió que no se integran a realizar el trabajo en conjunto, ya que hay algunos departamentos que establecen los objetivos y metas al personal para ser cumplidos en las respectivas funciones que se desempeñan.

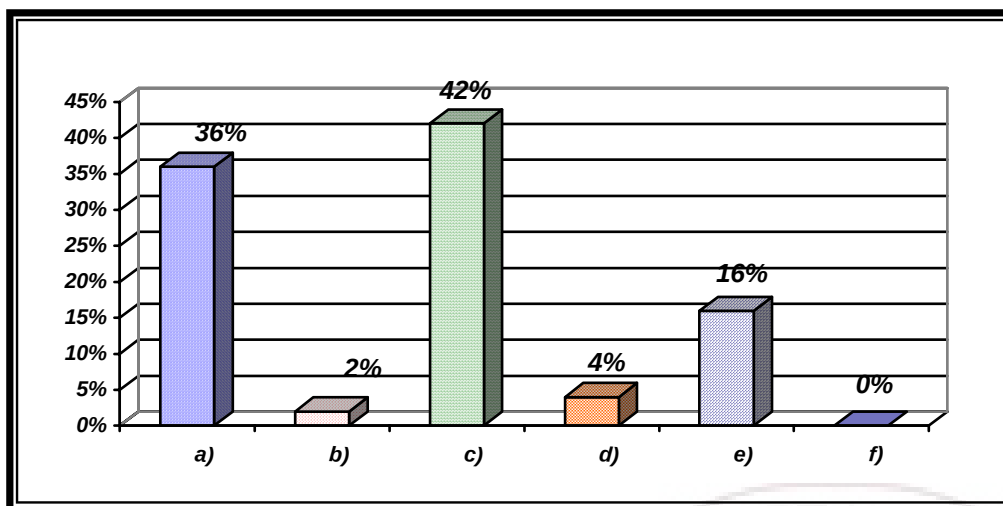


Pregunta N° 4

¿Cuáles son los incentivos que como empleado recibe para desempeñarse mejor en su trabajo?

Objetivo: Establecer cuáles son las técnicas que se utilizan para motivar al personal.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a) Incentivos económicos	48	36.00
b) Ascensos	2	2.00
c) Capacitación	56	42.00
d) Reconocimiento	4	4.00
e) Participación	22	16.00
f) Otros	0	0.00
Total	132	100.00



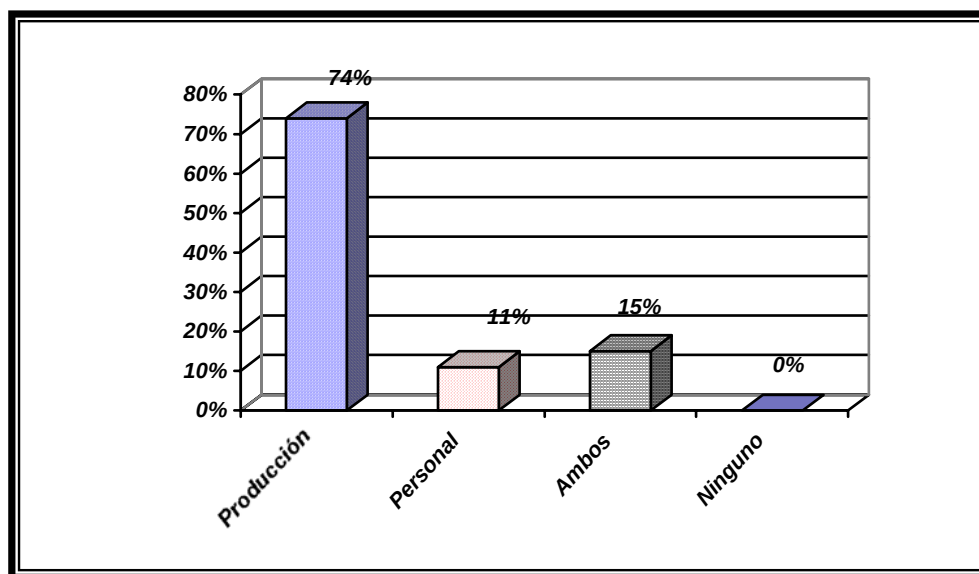
Análisis: El 48% de empleados son motivados a través de capacitación que reciben, el cual les permite desempeñarse mejor en sus puestos de trabajo. El 36% de las personas, reciben una contribución económica por las ventas realizadas, ya que reciben comisiones, bonos, premios. Y el 22% recibe reconocimientos por la participación que realizan al sobresalir como buenos empleados permitiéndoseles llegar a un nivel superior de trabajo.

Pregunta N° 5

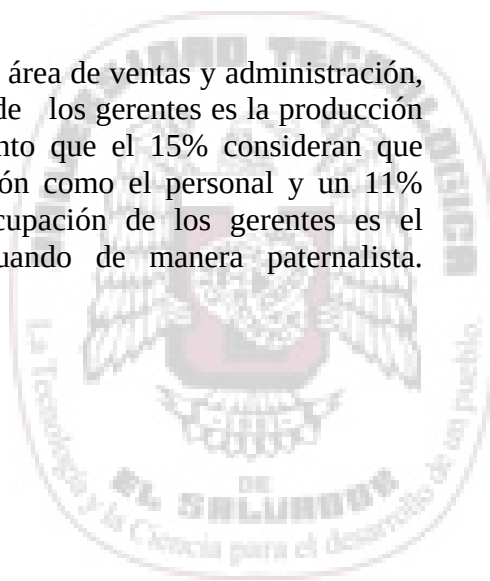
De acuerdo a su criterio, ¿qué le preocupa más a los gerentes de su empresa?

Objetivo: Identificar el tipo de liderazgo que los gerentes ejercen en cuanto a sus preferencias ante las funciones que ejercen.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a) La producción	98	74.00
b) El personal	14	11.00
c) Ambos aspectos	20	15.00
d) Ninguno	0	0.00
Total	132	100.00



Análisis: El 74% de los empleados tanto del área de ventas y administración, confirmaron que el mayor interés de los gerentes es la producción o el trabajo que se realiza, en tanto que el 15% consideran que ambos aspectos, tanto la producción como el personal y un 11% manifiestan que la mayor preocupación de los gerentes es el bienestar de los empleados actuando de manera paternalista.

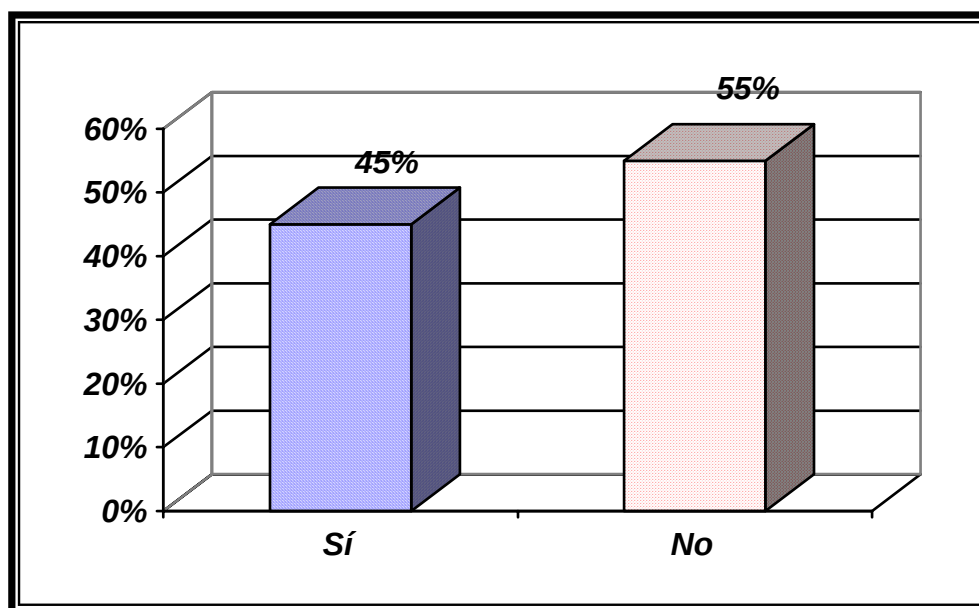


Pregunta N° 6

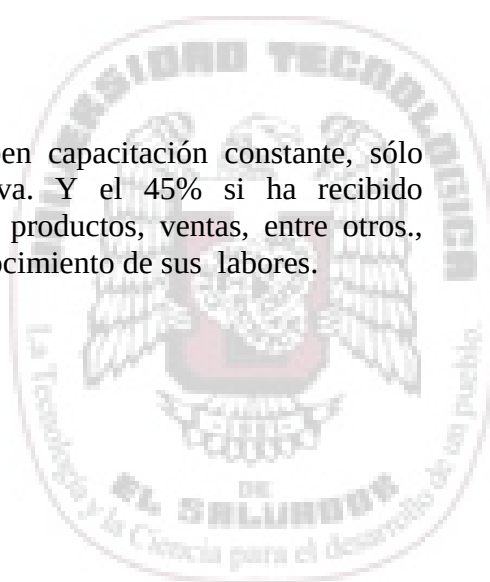
¿Cuenta la organización con un programa formal de capacitación?

Objetivo: Determinar si los jefes se preocupan porque el personal adquiriera más conocimientos y mejore sus habilidades, con el propósito de lograr un desempeño más eficiente.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	60	45.00
No	72	55.00
Total	132	100.00



Análisis: El 55% de las personas no reciben capacitación constante, sólo reciben una capacitación inductiva. Y el 45% si ha recibido capacitación en lo referente a los productos, ventas, entre otros., que les permite tener un mejor conocimiento de sus labores.

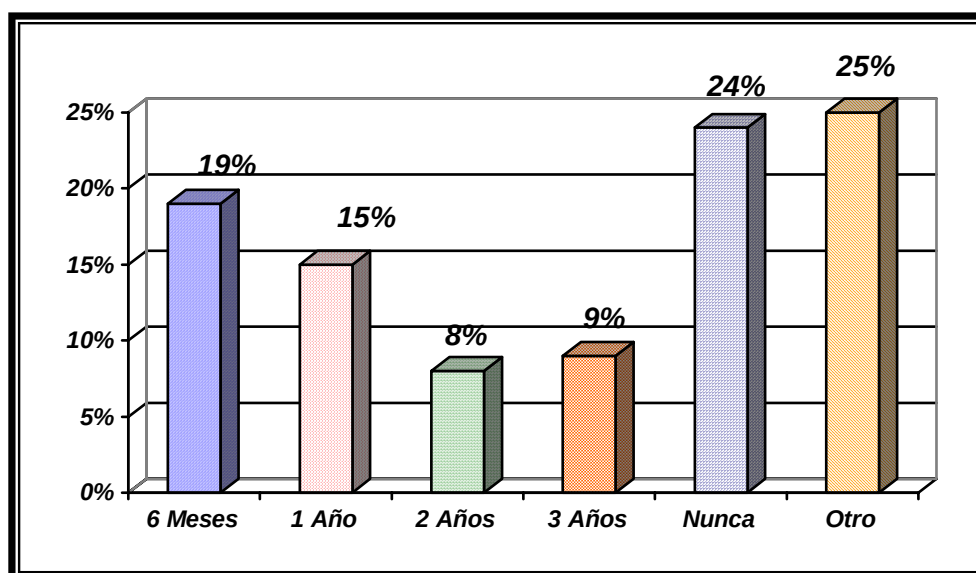


Pregunta N° 7

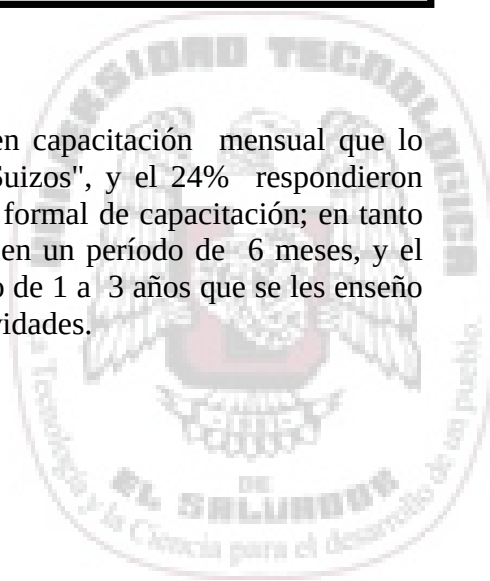
¿Hace cuánto tiempo recibió un programa de capacitación y desarrollo?

Objetivo: Confirmar el tiempo que se dedica para realizar programas que contribuyan al desarrollo del personal.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a) Seis meses	25	19.00
b) Un año	20	15.00
c) Dos años	10	8.00
d) Tres años	12	9.00
e) Nunca	32	24.00
f) Otro	33	25.00
Total	132	100.00



Análisis: El 25% de los empleados reciben capacitación mensual que lo realiza la empresa "Laboratorios Suizos", y el 24% respondieron que no se cuenta con un programa formal de capacitación; en tanto que un 19% sí recibió orientación en un período de 6 meses, y el 32% respondió que hace un periodo de 1 a 3 años que se les enseñó a realizar de mejor manera sus actividades.

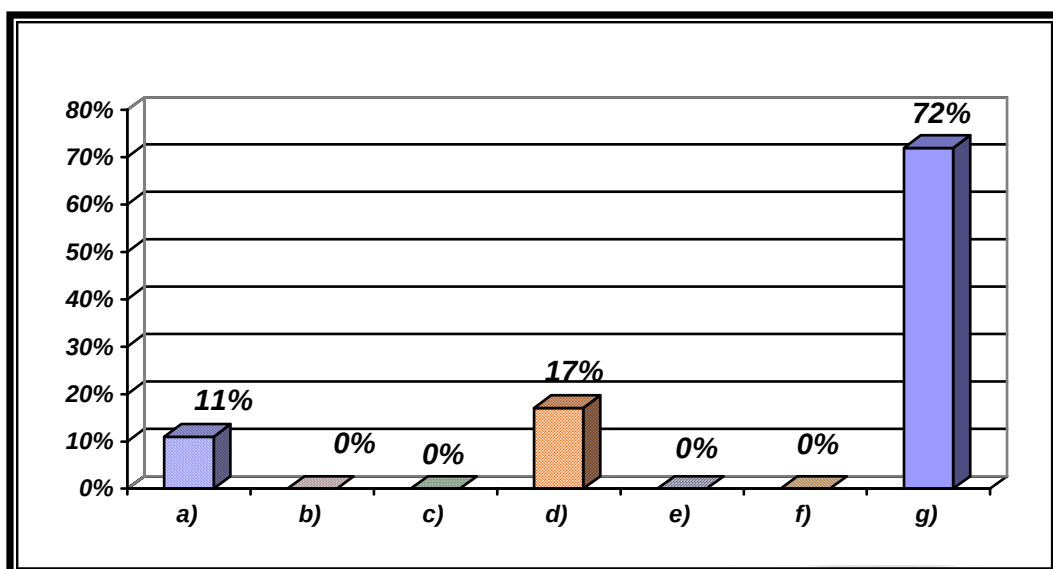


Pregunta N° 8

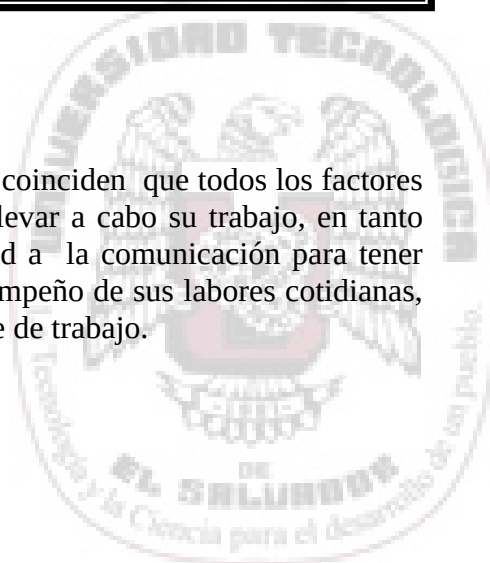
De los factores mencionados a continuación ¿cuáles considera esenciales para la realización de su trabajo?

Objetivo: Evaluar qué aspectos deben mejorarse para motivar al personal.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a) Clima organizacional	15	11.00
b) Incentivos económicos	0	0.00
c) Tecnología	0	0.00
d) Comunicación	22	17.00
e) Métodos y procedimientos de trabajo	0	0.00
f) Todos los anteriores	0	0.00
g) Otros	95	72.00
Total	132	100.00



Análisis: La gran mayoría de los empleados coinciden que todos los factores mencionados son esenciales para llevar a cabo su trabajo, en tanto que los demás le dan más prioridad a la comunicación para tener una mejor coordinación en el desempeño de sus labores cotidianas, manteniendo un ambiente agradable de trabajo.

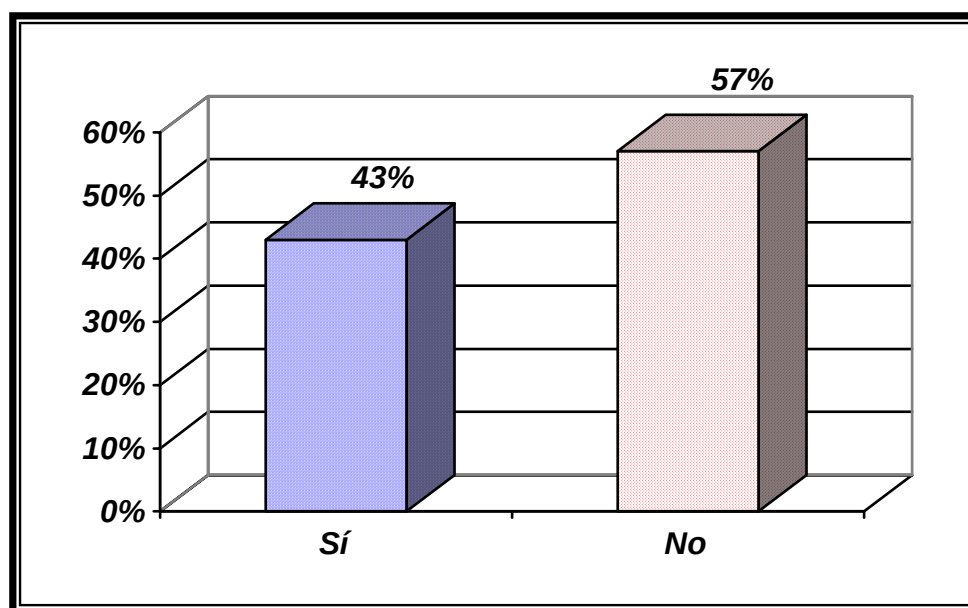


Pregunta N° 9

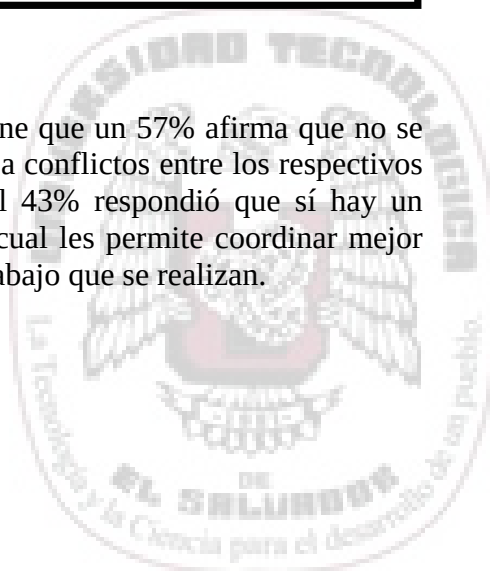
¿Se intercambia información de los procesos que se siguen para realizar las tareas diarias?

Objetivo: Identificar la importancia que se da al manejo de información relacionada con los procesos que realiza cada una de las áreas de las empresas.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	57	43.00
No	75	57.00
Total	132	100.00



Análisis: De acuerdo a los resultados, se tiene que un 57% afirma que no se intercambia información, y esto crea conflictos entre los respectivos departamentos de las empresas. El 43% respondió que sí hay un manejo adecuado de los datos lo cual les permite coordinar mejor los métodos y procedimientos de trabajo que se realizan.

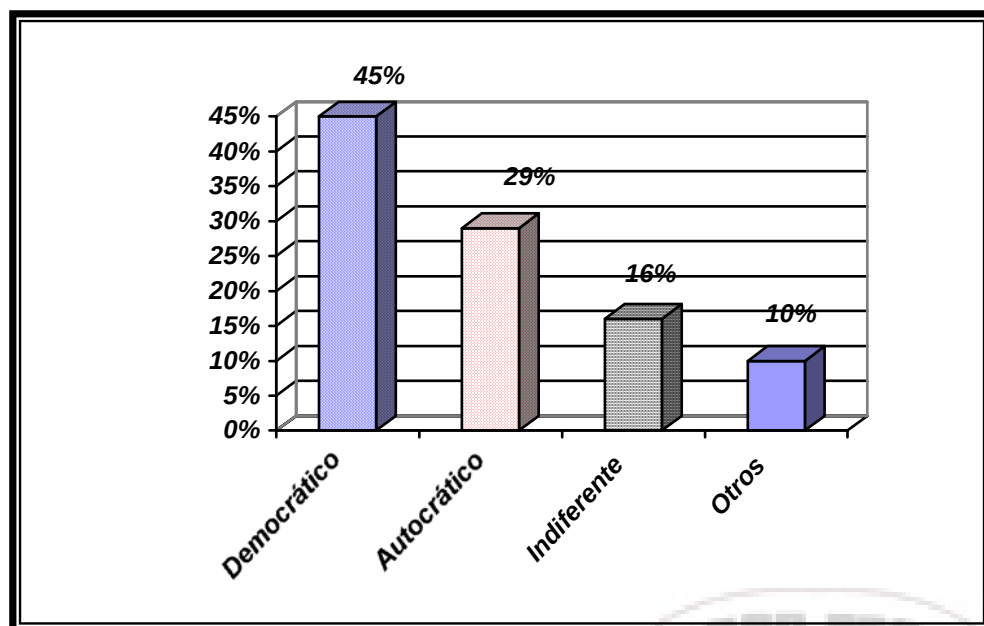


Pregunta N° 10

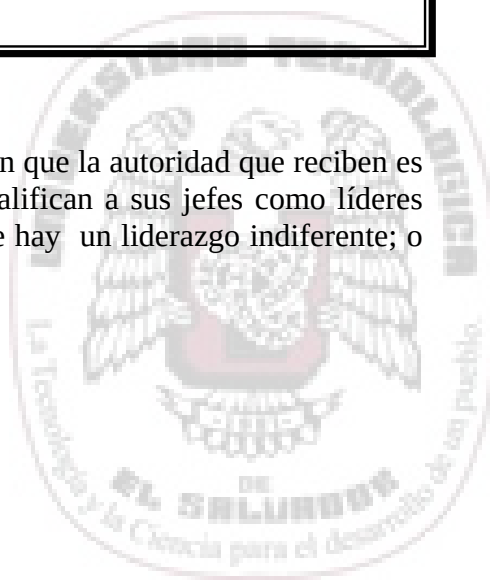
De acuerdo a su criterio ¿cuál es el tipo de liderazgo que se ejerce dentro de la empresa?

Objetivo: Concretizar cuál es la autoridad que se ejerce en las empresas para así identificar el estilo de liderazgo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a) Democrático	60	45.00
b) Autocrático	38	29.00
c) Indiferente	21	16.00
d) Otros	13	10.00
Total	132	100.00



Análisis: El 45% de los empleados consideran que la autoridad que reciben es de tipo democrático. Y un 29% califican a sus jefes como líderes autocráticos; el 26% establecen que hay un liderazgo indiferente; o paternalista familiar.

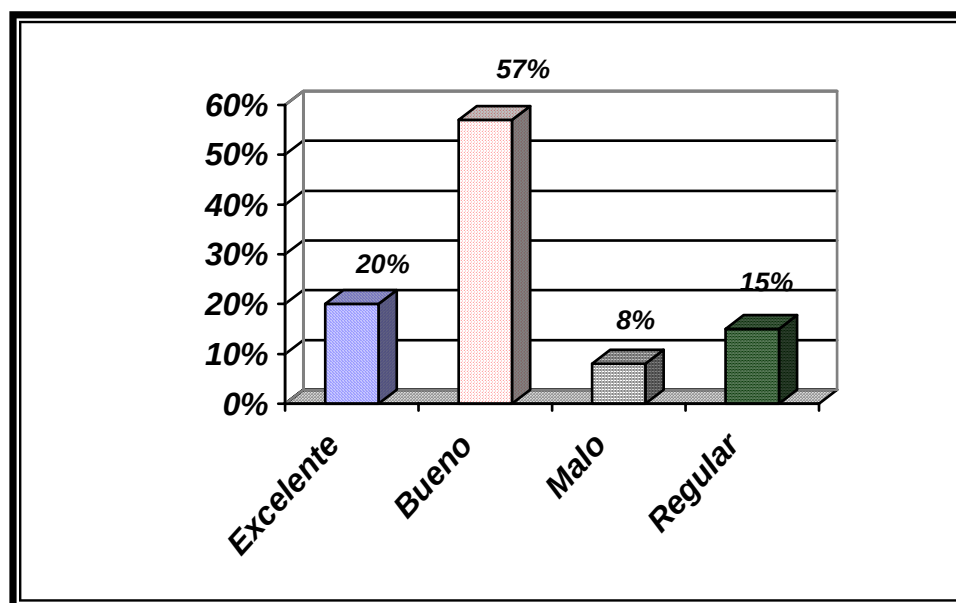


Pregunta N° 11

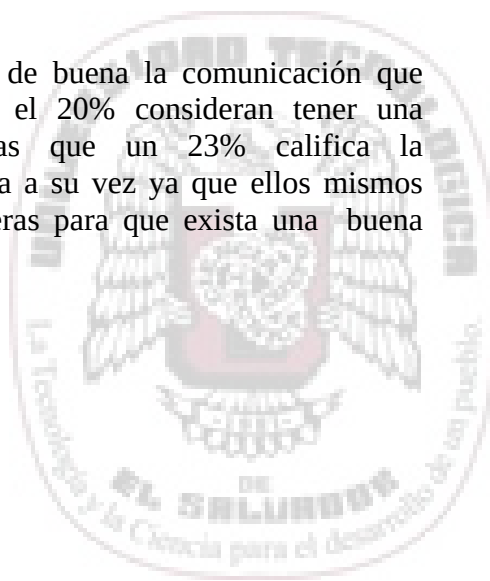
¿Cómo considera la comunicación que existe entre jefes y empleados?

Objetivo: Comprobar, en base a los datos obtenidos, cómo es la comunicación que existe entre jefes y empleados.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	27	20.00
Bueno	75	57.00
Malo	10	8.00
Regular	20	15.00
Total	132	100.00



Análisis: El 57% de las personas califican de buena la comunicación que existe con sus respectivos jefes, el 20% consideran tener una excelente comunicación, mientras que un 23% califica la comunicación como regular y mala a su vez ya que ellos mismos con sus actitudes interponen barreras para que exista una buena relación.

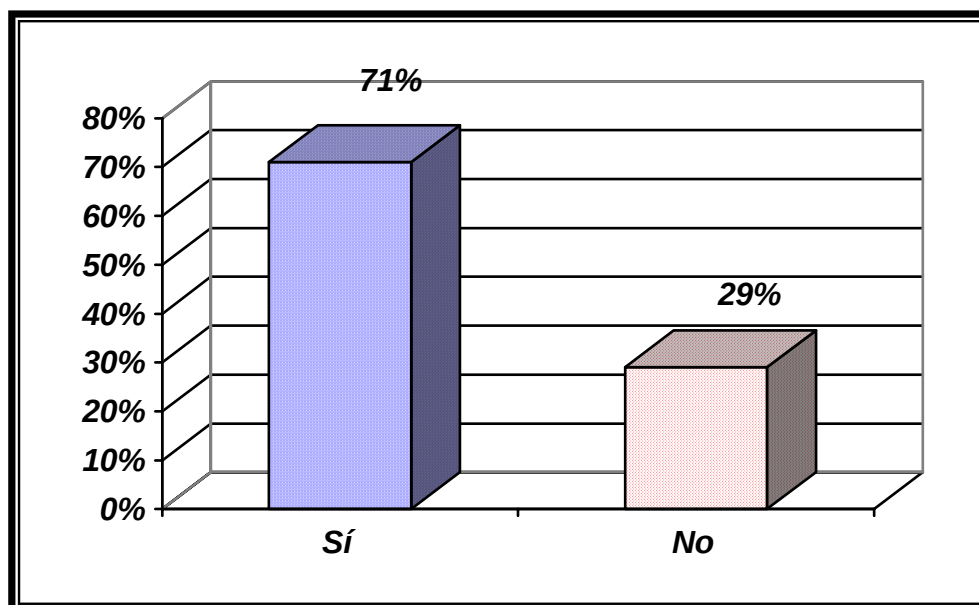


Pregunta N° 12

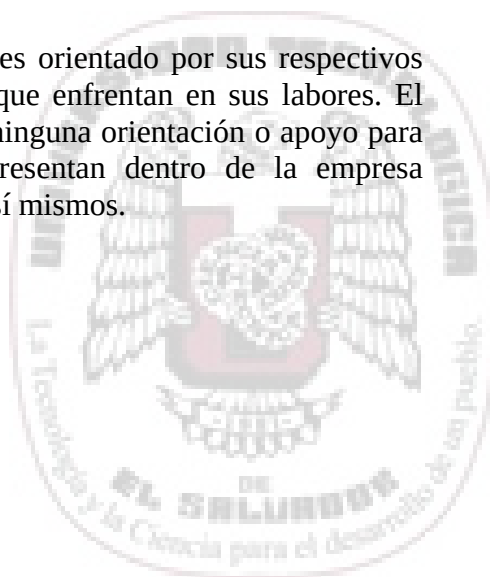
¿Es orientado por su jefe en la resolución de problemas que se le presentan en su puesto de trabajo?

Objetivo: Identificar la participación de los jefes en la solución de conflictos.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	94	71.00
No	38	29.00
Total	132	100.00



Análisis: Según datos obtenidos un 71% sí es orientado por sus respectivos jefes para resolver los problemas que enfrentan en sus labores. El 29% de los empleados no reciben ninguna orientación o apoyo para resolver los problemas que se presentan dentro de la empresa teniendo que tomar decisiones por sí mismos.

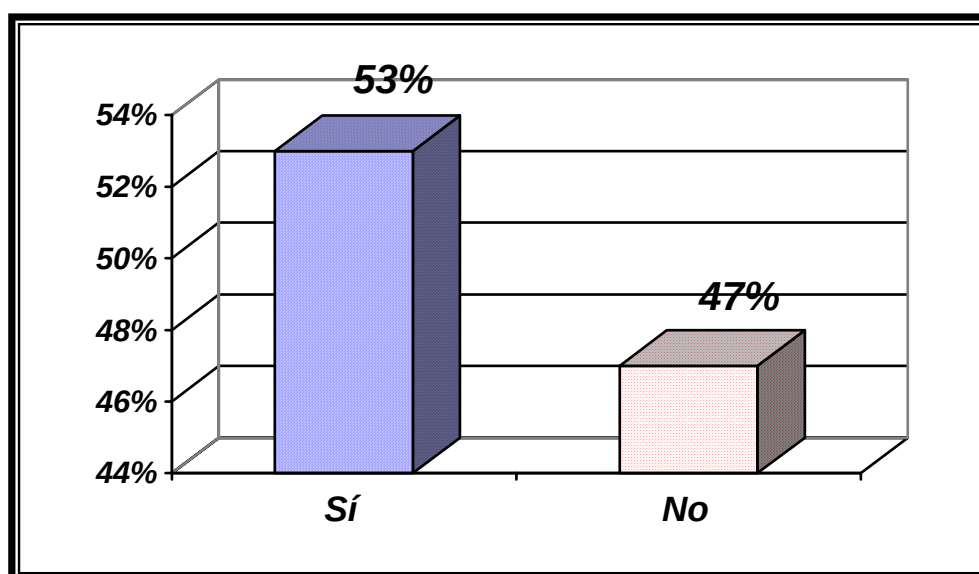


Pregunta N° 13

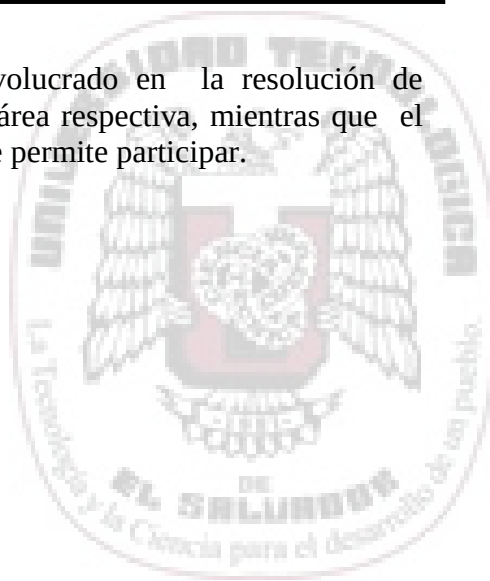
¿Lo toma en cuenta su jefe en la discusión de problemas de la empresa en su respectiva área de responsabilidad?

Objetivo: Determinar si los jefes toman en consideración las aportaciones de sus empleados, en cuanto a la solución de problemas, en su área respectiva.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	70	53.00
No	62	47.00
Total	132	100.00



Análisis: Un 53% respondió que sí es involucrado en la resolución de problemas que se presentan en su área respectiva, mientras que el 47% restante manifestó que no se le permite participar.

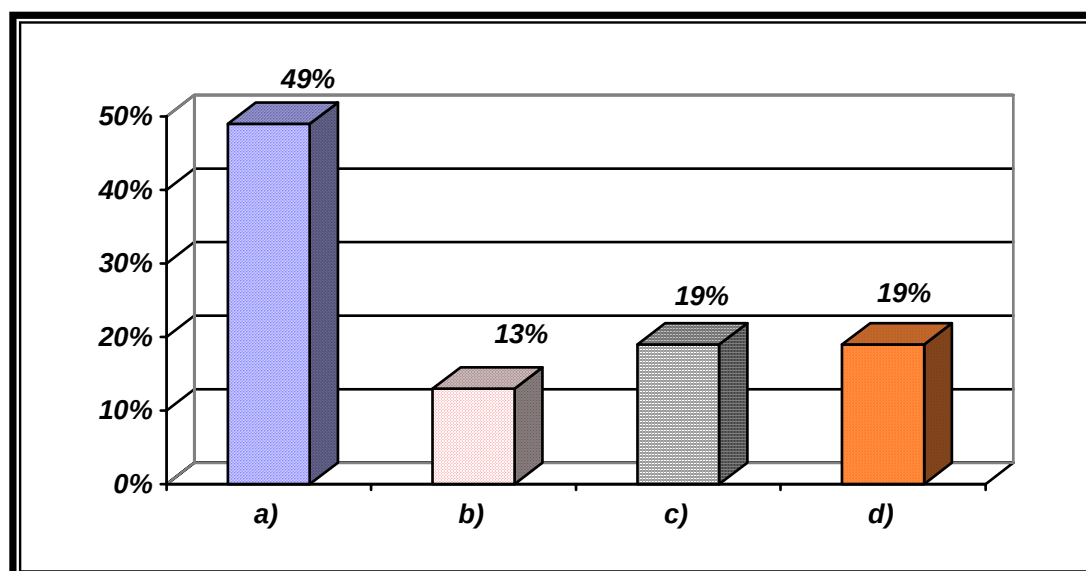


Pregunta N° 14

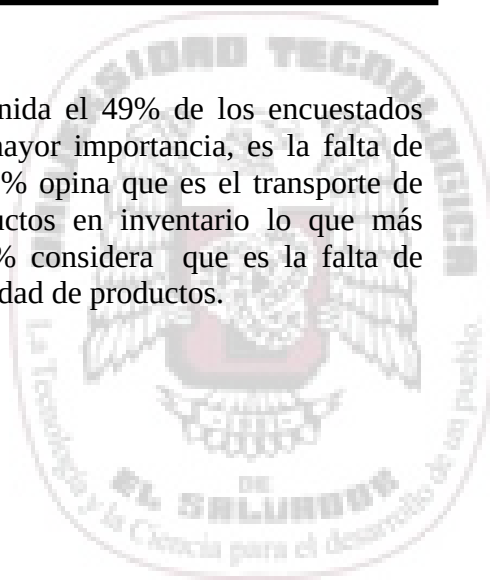
Mencione los problemas de mayor importancia que constituyen verdaderos obstáculos para la realización de sus tareas. Favor especificar.

Objetivo: Enunciar los problemas de mayor importancia que obstaculizan la realización y desempeño de las actividades que ejecutan.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a) Falta de comunicación	65	49.00
b) Intercambio de información	17	13.00
c) Transporte	25	19.00
d) Falta de productos en existencia	25	19.00
Total	132	100.00



Análisis: De acuerdo a la información obtenida el 49% de los encuestados consideran que el problema de mayor importancia, es la falta de comunicación. Mientras que un 38% opina que es el transporte de los pedido y el carecer de productos en inventario lo que más problemas les ocasiona. Y un 13% considera que es la falta de información en cuanto a disponibilidad de productos.

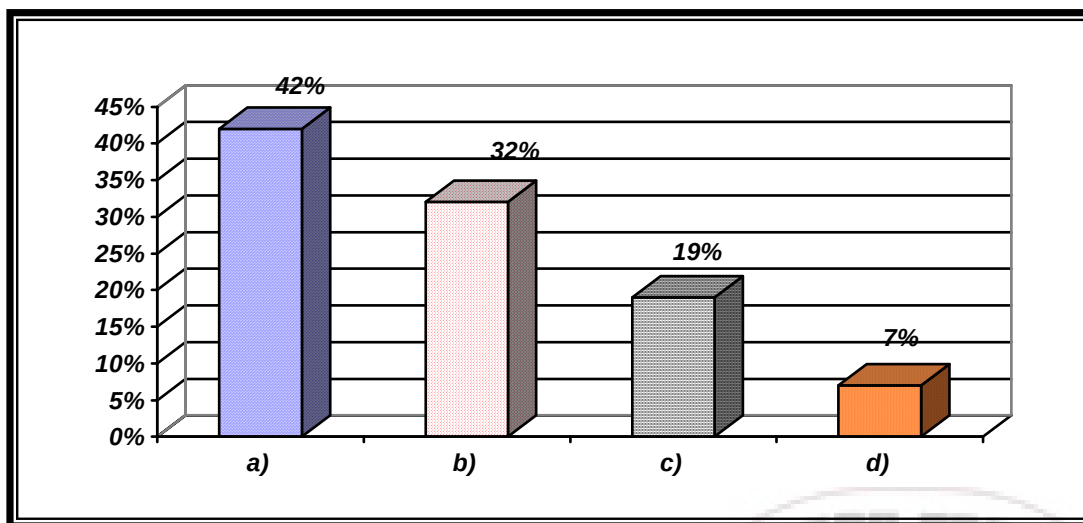


Pregunta N° 15

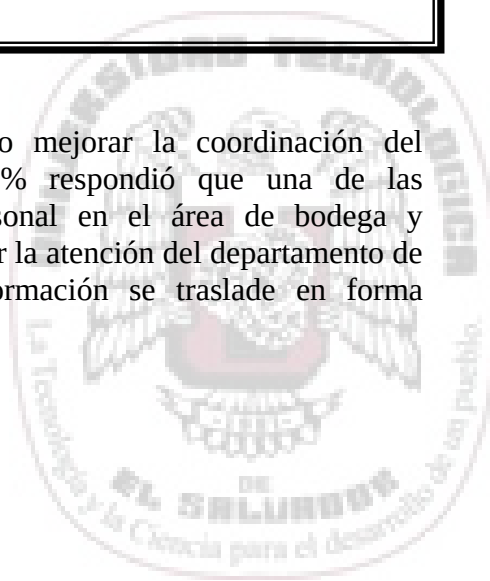
¿Qué sugiere para solucionar los problemas que enfrentan actualmente?

Objetivo: Considerar las alternativas de solución planteadas por el personal de la empresa, de manera que contribuyan al desarrollo de nuestro proyecto temático.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a) Mejorar la coordinación del despacho de productos	55	42.00
b) Más personal en área de bodega y facturación	42	32.00
c) Mejorar la atención del departamento de créditos y cobros	25	19.00
d) Información a tiempo	10	7.00
Total	132	100.00



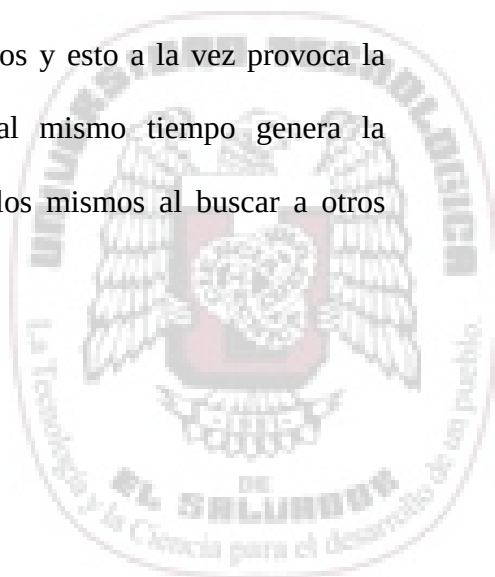
Análisis: El 42% sugirió que es necesario mejorar la coordinación del despacho de productos y el 32% respondió que una de las soluciones es contratar más personal en el área de bodega y facturación. El 26% sugiere mejorar la atención del departamento de créditos y cobros y que la información se traslade en forma oportuna.



9. CONCLUSIONES

Las empresas en las cuales se realizó la investigación de campo, actualmente enfrentan algunos problemas, los cuales se detallan a continuación:

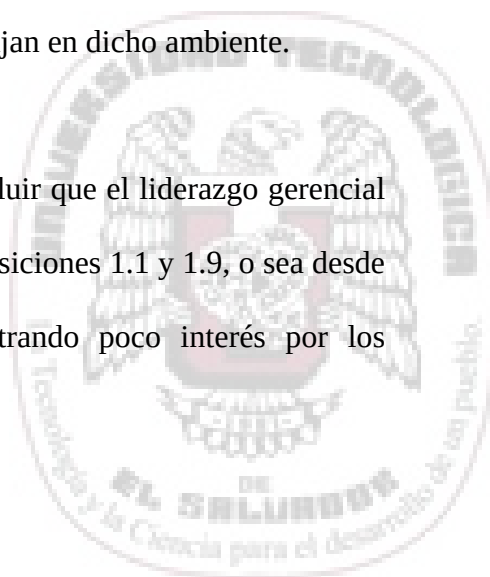
- Los gerentes desconocen las herramienta técnico-administrativas para la delegación de funciones; por lo que la autoridad es centralizada, y los empleados están en la obligación de cumplir con las funciones encomendadas sin poder de opinión en cuanto a formas de mejorar su trabajo.
- La falta de comunicación entre gerentes y empleados es uno de los mayores problemas que afectan a las empresas, ya que a los empleados no se les da la confianza para que ellos puedan hacer sugerencias u opiniones a sus jefes, creando inconvenientes en el traslado de la información que se requiere de los diferentes niveles de las empresas, y a la vez obstaculiza la toma de decisiones en cuanto a los problemas que afectan el buen desempeño de estas.
- El no contar con un control eficiente de los inventarios afecta enormemente a las empresas, ya que no se sabe las existencias reales de los productos, sus fechas de vencimiento, las salidas de los mismos y esto a la vez provoca la distribución tardada de los productos, que al mismo tiempo genera la insatisfacción de los clientes y la pérdida de los mismos al buscar a otros proveedores que les brinden un mejor servicio.



- No se fomenta el trabajo en equipo y por lo tanto las relaciones interpersonales, en muchas situaciones, crean conflictos, siendo una barrera para alcanzar los objetivos y metas propuestos, además, no se les incentiva adecuadamente para mejorar la participación de los mismos, de manera que se identifiquen con los objetivos que persigue la organización.
- La carencia de programas formales de capacitación de los empleados como de los gerentes, en diferentes áreas de desempeño de la empresa ha propiciado el incremento de los problemas, afectando la rentabilidad e integridad de las mismas.
- Dentro de las empresas no existe un liderazgo efectivo o líderes que puedan influir en los gerentes para que estos estén de acuerdo al momento de aporten soluciones a los diferentes problemas de las empresas.

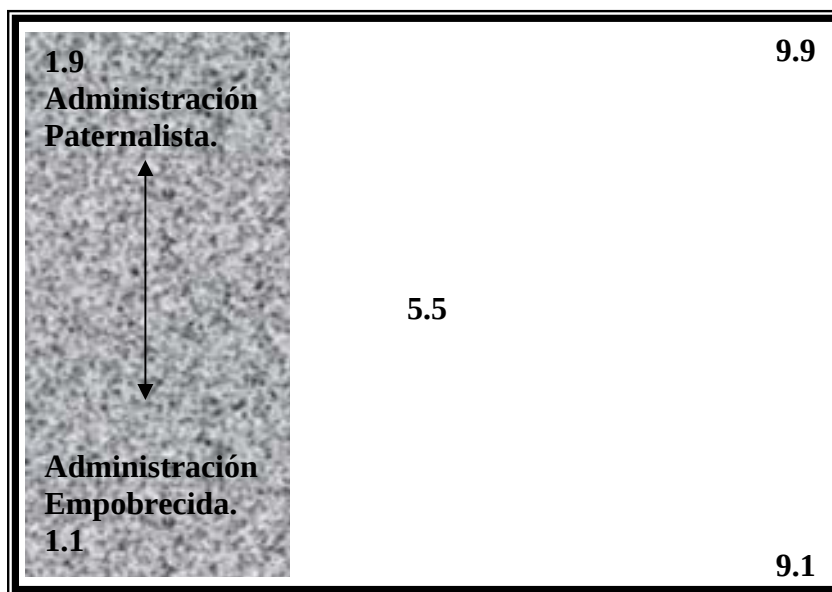
Por lo expresado anteriormente, el Grid Gerencial constituye una guía para ubicar el liderazgo, en términos generales, en diversos puntos del cuadrante que resulta de interrelacionar los esfuerzos que se realizan al combinar el entorno laboral empresarial y la productividad de las personas que trabajan en dicho ambiente.

De acuerdo a la investigación realizada, podemos concluir que el liderazgo gerencial de las empresas analizadas, se puede ubicar entre las posiciones 1.1 y 1.9, o sea desde una gestión indiferente hasta una paternalista, mostrando poco interés por los



aspectos relacionados con los procesos productivos. Nuestra afirmación la podemos ilustrar a través de la gráfica siguiente.

Posición del liderazgo gerencial de acuerdo a los hallazgos encontrados.



Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo.

