

INCIDENCIA DEL LIDERAZGO SITUACIONAL EN EL ÍNDICE DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA ESPAM MFL

Fabián Eduardo Álava Rade, Mgs., Tania Talía Saavedra Escalante, Mgs.

Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López,
Campus Politécnico El Limón, ubicado en el km 2.7 vía Calceta-El Morro-El
Limón. Calceta, Manabí, Ecuador.

Contacto: exitos_5@hotmail.com, taniaescalante16@hotmail.es.

RESUMEN

En el presente trabajo se analiza el estilo de liderazgo que existe en la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López – ESPAM MFL y se investiga su incidencia en el índice de satisfacción laboral de los 234 empleados de la Institución. Los resultados de esta investigación así como las conclusiones y recomendaciones se exponen en los apartados finales del documento. Dichos resultados demuestran que en la ESPAM MFL existe un estilo de liderazgo de Dirección en equipo, considerado como el ideal ya que promueve un balance entre la orientación a las personas y la orientación a los resultados, adaptándose a las diferentes situaciones e individuos tal como lo requiere el liderazgo situacional, lo cual da como consecuencia un buen ambiente de trabajo y un alto índice de satisfacción laboral.

Palabras clave: Satisfacción laboral, liderazgo situacional, equipo, estilo.

INTRODUCCIÓN

Toda organización moderna busca ser líder dentro de su área, para lo cual es vital tener clara la visión y misión corporativa, así como los objetivos y los planes de trabajo necesarios para alcanzarlas. Pero éstos no pueden realizarse solos sino que en su ejecución intervienen personas que con sus distintos perfiles profesionales y habilidades logran que los objetivos institucionales se cumplan. Aquellos lugares de trabajo que se caracterizan por su buen clima laboral, obedecen a que su personal sienta gran orgullo de pertenecer a la empresa, a lo cual se suma una autoexigencia, entrega y disciplina laboral en cuanto al desempeño de sus funciones y responsabilidades; todo esto va acompañado de un inmenso deseo de asumir nuevas tareas, experiencias y responsabilidades. Actualmente se ha entendido que un buen clima laboral no se logra sólo con el típico plan de incentivos o una promoción de cargo, sino que va más allá: “Un excelente lugar de trabajo no es un conjunto de beneficios, programas o prácticas que se deben dar a los empleados, sino la construcción de relaciones de calidad caracterizadas por la confianza, el orgullo y el compañerismo”. (Great Place to Work Institute, 2016).

La herramienta a utilizarse para conocer la satisfacción de los empleados es la encuesta de Clima Laboral mientras que en el caso de la motivación se requiere de un trabajo personalizado y más profundo, que se puede realizar a través de un focus group o una entrevista personal con cada uno de los empleados conociendo qué aspectos son los que lo motivan y cuáles le desmotivan. Para una evaluación integral de la satisfacción laboral es vital no quedarse con los resultados de la encuesta de clima laboral sino encontrar aquellos aspectos que realmente valoran los empleados ya que puede darse el caso que exista aspectos en los que no estén satisfechos pero que no son relevantes para ellos, por lo que será necesario profundizar dichos aspectos. Sobre los aspectos priorizados se tendrá que realizar los planes de acción. (Flores, 2012). Como se puede apreciar, el papel vital del líder es indiscutible, razón por la cual éste debe estar debidamente capacitado para actuar de acuerdo a las situaciones que se presenten y a los diferentes perfiles de la gente bajo su responsabilidad, sin

olvidarse de que los empleados no están motivados solamente por el salario sino que también les interesa desarrollar su potencial intelectual.

He ahí la justificación de la presente investigación, la cual busca conocer el grado de incidencia que tiene el liderazgo situacional en el índice de satisfacción de los empleados. La hipótesis de este trabajo es: “El liderazgo situacional tiene incidencia en el índice de satisfacción laboral de los empleados de la ESPAM MFL”. El objetivo general del presente estudio se enfoca en analizar la importancia que tiene el liderazgo situacional en el índice de satisfacción laboral de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí, Manuel Félix López (ESPAM MFL) y consecuentemente en el ámbito empresarial en general. Los objetivos específicos son: Definir los conceptos de liderazgo situacional e índice de satisfacción laboral. Conocer la relación existente entre estas dos variables. Investigar acerca del liderazgo situacional existente en la ESPAM MFL. Investigar acerca de la satisfacción laboral existente en la ESPAM MFL. Enfrentar los resultados de las investigaciones y concluir si existe o no una relación entre ellos y si la hipótesis se cumple. Establecer las recomendaciones del presente estudio. Las variables son: Variable Independiente: Es el liderazgo situacional. Variable dependiente: Es el índice de satisfacción laboral. Para desarrollar el presente estudio, se efectuó una revisión de literatura referente al liderazgo situacional y a la satisfacción laboral, así como a la visión actual sobre los recursos humanos, la administración y el desempeño laboral. También se realizó una búsqueda de otras investigaciones similares y aplicación de estudios en instituciones educativas. Se aplicaron dos cuestionarios a los empleados de la ESPAM MFL, uno de liderazgo, y el otro de satisfacción laboral, cuyos resultados fueron analizados y confrontados. Se presentan conclusiones y recomendaciones establecidas con el desarrollo del estudio.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se realizó en la ESPAM MFL. La población objetivo está conformada por 234 empleados que de acuerdo al orgánico estructural pertenecen a las 25 diferentes Direcciones, Coordinaciones, Rectorado y Consejo Politécnico. Para el levantamiento de información se aplicaron dos instrumentos diferentes: Empleados por un lado y directores, jefes y

coordinadores departamentales por otro. El objetivo del primer instrumento es identificar los estilos de liderazgo predominantes en todos los directores, jefes y coordinadores departamentales de la ESPAM MFL, mientras que el segundo instrumento permitirá conocer el nivel de satisfacción laboral de los empleados, respecto de sus directores, jefes y coordinadores. Para realizar la evaluación a los directores, jefes y coordinadores departamentales se aplicó el cuestionario del Grid Gerencial, el cual permite identificar cinco estilos de liderazgo: Gerencia empobrecida, autoridad y obediencia, gerencia club social, gerencia equilibrada o de medio camino y administración participativa o de equipo, siendo el estilo de administración participativa o de equipo el más deseable, por ser el más eficaz. El cuestionario del Grid Gerencial está compuesto por 35 preguntas, donde las personas encuestadas seleccionan con una X, la respuesta que más se acerque a su forma de pensar y actuar ante dicha situación. Las preguntas exponen una situación y las cinco respuestas describen un intervalo de frecuencias (siempre, frecuentemente, ocasionalmente, raramente, nunca). Una vez que se obtienen las puntuaciones de las preguntas realizadas en el cuestionario se extraen dos dimensiones: la primera valora el estilo de liderazgo basado en la exigencia en las tareas y la segunda valora el estilo enfocado en las personas, finalmente ubicamos las puntuaciones de las dos dimensiones en el Grid Gerencial y obtenemos la orientación que tienen los directores, jefes y coordinadores departamentales en la ESPAM MFL. (Peñarreta, 2014). Con el propósito de determinar el nivel de satisfacción de los empleados se aplicó un cuestionario con 20 preguntas realizado por Dunia Peñarreta (2014), el cual sigue los siguientes lineamientos o guías: Grid Gerencial, la encuesta de satisfacción laboral de Margarita Chiang y el cuestionario de satisfacción laboral de Warr, Cook y Wall (pp. 67-71). Esa encuesta se aplicó de forma anónima a todos los empleados, donde las preguntas se orientaron a conocer la opinión y satisfacción de la relación laboral establecida con su director, jefe o coordinador. Además, la encuesta realizada se ajustó a la escala Likert, donde “el encuestado tiene cinco opciones a elegir, de las cuales dos de ellas son extremas (una positiva y otra negativa), dos son medias (una positiva y una negativa) y otra es neutra. Es decir, que se establece tres niveles de satisfacción laboral: Insatisfecho (I), medianamente satisfecho (MS) y altamente satisfecho (AS). Cada afirmación del cuestionario tendrá un puntaje con valores que van de 1 a 5 puntos” (Peñarreta,

2014). Las encuestas se aplicaron a lo largo de un mes, ya que se realizó en horas de la tarde, posteriores al almuerzo, con la debida autorización de la Institución, y dando a conocer al personal que son de estricto carácter confidencial, donde la opinión y veracidad de las mismas son de gran relevancia para el desarrollo de la investigación. A continuación se presenta un resumen de los resultados obtenidos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Tabla 1: Información general de los empleados de la ESPAM MFL.

GÉNERO	
HOMBRES	165
MUJERES	69

EDAD	
MENOS DE 25	15
25 A 35	51
36 A 45	105
46 A 55	61
MÁS DE 56	2

TIEMPO TRABAJADO EN LA ESPAM MFL	
MENOS DE 2 AÑOS	46
2 A 10 AÑOS	113
MÁS DE 10 AÑOS	75

TIEMPO TRABAJADO EN EL PUESTO	
MENOS DE 2 AÑOS	38
2 A 10 AÑOS	133
MÁS DE 10 AÑOS	63

Fuente: Tomado de Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López (s.f.). Obtenido de espam.edu.ec. Datos que comprenden la distribución del personal por género, edad, tiempo de relación laboral y tiempo por puesto.

De la información recogida, se puede ver que la mayor cantidad de empleados son hombres, y que predominan los empleados antiguos, con más de 2 años en la Institución, siendo el grupo más importante el que tiene edades comprendidas entre los 36 a los 45 años. Además se establece que los empleados según las carreras universitarias que oferta la Institución son:

Tabla 2: Empleados de la ESPAM MFL distribuidos por áreas.

CARRERAS	PERSONAL	
	FEMENINO	MASCULINO
TTHH	3	6
EMPRESAS	1	0
PÚBLICA	1	0
INFORMÁTICA	1	3
AGRÍCOLA	4	22
AMBIENTAL	1	2
VETERINARIA	2	2
TURISMO	2	0
IDIOMAS	2	0
COORDINACIÓN ACADÉMICA	1	0
EVALUACIÓN	1	0
INVESTIGACIÓN	1	2
FINANCIERO	1	14
AGROINDUSTRIA	1	12
ASESORÍA JURÍDICA	3	1
PLANIFICACIÓN	0	3
POSGRADO	3	6
SECRETARÍA GENERAL	6	6
DIRECCIÓN TECNOLÓGICA	1	4
GUARDIA	1	13
AUXILIAR LIMPIEZA	16	35
MANTENIMIENTO	1	12
NIVELACIÓN	11	0
UNIDAD DE TRANSPORTE	2	9
VICERRECTORADO DE EXTENSIÓN	1	13
VICERRECTORADO ACADÉMICO	3	4
RECTORADO	2	0
UNIDAD DE SOFTWARE	0	2
TOTAL	69	165

Fuente: Tomado de Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López (s.f.). Obtenido de espam.edu.ec. Número de Empleados de la ESPAM MFL perteneciente a cada Dirección dividido por género.

Satisfacción laboral

Se aplicaron las encuestas de satisfacción laboral al universo y muestra de empleados de la ESPAM MFL, esto es, 234 personas de los diferentes departamentos (ANEXO 2).

Los resultados fueron los siguientes:

Tabla 3: Escala de satisfacción por número de empleados de la ESPAM

NÚMERO DE EMPLEADOS	ESCALA DE SATISFACCIÓN
14	1
13	2
29	3
77	4
101	5
TOTAL	234

Fuente: Tomado de Restrepo (2013). Referencia propia de escala utilizada para medición de satisfacción laboral en la ESPAM MFL.

Tabla 4: Frecuencia de calificaciones.

FRECUENCIA	
1	Nunca
2	Rara vez
3	Ocasionalmente
4	Frecuentemente
5	Siempre

Fuente: Tomado de Restrepo (2013). Referencia propia de escala utilizada para medición de satisfacción laboral en la ESPAM MFL.

En porcentajes los resultados obtenidos son:

Empleados insatisfechos: 12 %

Empleados medianamente satisfechos: 12 %

Empleados satisfechos: 76%. Como se puede observar, los resultados recopilados demuestran que existe un buen índice de satisfacción laboral con un 76% que lideran los resultados, seguidos de un empate del 12%, tanto de empleados insatisfechos y medianamente satisfechos.

Encuesta de Liderazgo

Esta encuesta (ANEXO 3) fue aplicada a los 18 Directivos de la Institución, quienes tienen a su cargo algún equipo de talento humano. En el cuestionario realizado, se buscó saber la orientación del liderazgo de la Institución, incidido en las personas o a la producción de las mismas, así como el estilo de liderazgo, para lo cual se llevaron los resultados a la matriz Grid Gerencial. Dichos resultados obtenidos en la encuesta, en cuanto a la orientación fueron los siguientes:

Orientación a las personas: 8

Orientación a la producción: 7

Dichos resultados se traducen en que la preocupación que el líder tiene hacia la tarea (o producción en el eje de las x) y el nivel de interés por el bienestar de las personas (eje de las y), es alta, ya que mientras más afuera y a la derecha se ubique en la matriz, se acerca al liderazgo ideal creador de equipos de trabajo. Por tanto, al llevar estos resultados al Grid Gerencial, el resultado obtenido se traduce en: Dirección en equipo, alto en la orientación a las tareas y alto en la orientación a las personas, tal como se muestra en el siguiente gráfico.

GRID GERENCIAL ESPAM



Figura 1: Grid Gerencial de la ESPAM MFL descripción gráfica de los niveles de Dirección en Equipo los que se visualizan altos en nivel de tareas y orientación a las personas. Adaptado de Dumia Peñarreta (2014), Warr, Cook y Wall (pp.67-11).

Al tener un índice de satisfacción laboral superior al 70%, se considera éste como bueno, existe un ambiente donde se fomenta el trabajo en equipo y la interdependencia de las expectativas tanto individuales como organizacionales. Para establecer el interés por las personas (liderazgo) y el nivel de satisfacción del personal, se establece la siguiente relación.

Tabla 5: Nivel de relación de Liderazgo y Satisfacción Laboral

INTERÉS POR LAS PERSONAS	
LIDERAZGO	SATISFACCIÓN
2	1
4	2
6	3
8	4
9	5

Fuente: Tomado del estudio realizado referencia propia en el interés de los empleados para determinar la incidencia de la satisfacción laboral.

Dónde:

Tabla 6: Nivel de liderazgo.

LIDERAZGO	
2	0
4	MAYOR A 0 HASTA 3
6	DEL 3 AL 5
8	DEL 5 AL 7
9	DEL 7 AL 9

Nota: Referencia propia de Escala Utilizada para medición de satisfacción laboral en la ESPAM, datos obtenidos en encuesta elaborado y realizada a funcionarios

Se obtiene la siguiente relación:

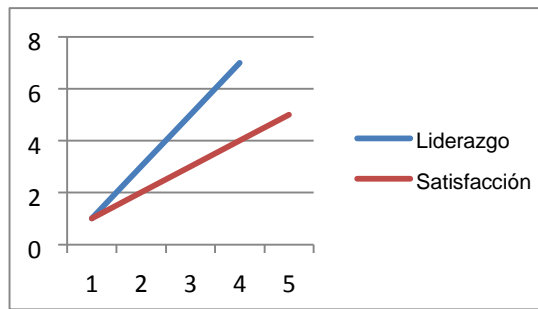


Figura 2: Representación gráfica del nivel de liderazgo tomado de encuestas a personal de la ESPAM MFL para la obtención de resultados en estudios de incidencia de satisfacción laboral. Adaptación y guía Dumia Peñarreta (2014), Warr, Cook y Wall (pp.67-11).

Respecto al liderazgo por la producción y la satisfacción laboral se establece la siguiente relación:

Tabla 7: Niveles de interés por producción.

INTERES POR LA PRODUCCIÓN	
LIDERAZGO	SATISFACCIÓN
1	1
3	2
5	3
7	4
	5

Fuente: Tomado de Restrepo (2013) esto se usa como Referencia para la escala utilizada para medición de satisfacción laboral en la ESPAM MFL mediante encuesta realizada.

Dónde:

Tabla 8: Nivel de Liderazgo y su relación.

LIDERAZGO	
1	De 0 a 3
3	DEL 3 AL 5
5	DEL 5 AL 7
7	DEL 7 AL 9

Fuente: Tomado de los datos arrojados de relación del Liderazgo con la satisfacción laboral para determinar la incidencia.

Se obtiene:

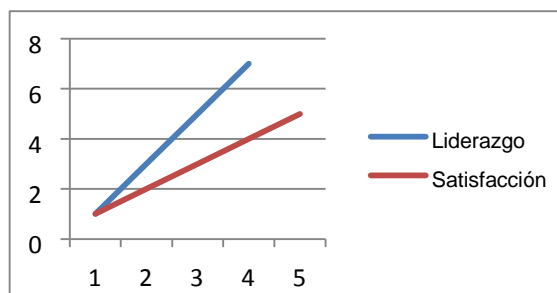


Figura 2: Representación Gráfica de los resultados obtenidos tomado de encuestas a personal de la ESPAM para la obtención en estudios de incidencia de satisfacción laboral. Referencia propia.

La atención que dan la más alta satisfacción del personal se da en las preguntas relacionadas a la buena relación laboral con el jefe, seguida por la satisfacción en cuanto a la comunicación existente y la libertad para usar el criterio propio a la hora de elegir el método de trabajo. Esto demuestra que hay un buen estilo de liderazgo, orientado a las personas. Lo que faltó sin embargo, para completar este estudio sería el análisis de los planes de trabajo y metas de la Institución para poder conocer si realmente el liderazgo está funcionando para los fines de la ESPAM MFL, aunque de lo que se pudo investigar en cuanto a dicha Institución, ha tenido un avance notable en los últimos años, como se menciona en un apartado anterior del presente estudio.

CONCLUSIONES

Del estudio realizado se concluye que el estilo de liderazgo de la ESPAM MFL, de manera general, es un liderazgo ideal, con un balance adecuado entre la orientación a los empleados y a los resultados.

De acuerdo a los resultados obtenidos, en la ESPAM MFL existe buen liderazgo de tipo Situacional, ya que se muestra una orientación al personal en el nivel 8/9, caracterizado por apoyo al equipo, actitud de guía y buen manejo de conflictos, así como buena relación líder subordinado.

En la investigación realizada a los líderes de la Institución se encontró que todos los líderes demuestran un interés grande por la producción, pero permiten a sus subordinados realizar el trabajo de manera independiente, dando guía más que órdenes. Esto se explica al tener un equipo humano conformado por profesionales calificados y experimentados, que pueden realizar su trabajo con autonomía y no necesitan un excesivo control de sus jefes.

Por otra parte se encontró un 76% de satisfacción de los empleados, que muestra su conformidad con el trato recibido por sus jefes y las condiciones de trabajo, así como el alto nivel de compromiso con la Institución.

Los altos niveles de liderazgo y satisfacción hallados, permiten concluir que existe una clara relación entre estos dos factores, por lo cual la hipótesis de la presente investigación se cumple.

Los resultados de la investigación señalan que existe un estilo de liderazgo situacional ideal, lo que se refleja en la satisfacción de los empleados.

Las limitaciones de la investigación, fueron principalmente dos: 1) No se pudo analizar la satisfacción laboral por área de trabajo, sino de manera general. 2) No se permitió analizar el liderazgo individual, sino general. Esto fue por pedido expreso de la universidad de que las encuestas sean anónimas. Un estudio por área y por líder hubiera permitido realizar otro tipo de análisis más profundo.

BIBLIOGRAFÍA

Flores, C. (2012). www.prevencionintegral.com. Recuperado el 23 de 09 de 2016, de <http://www.prevencionintegral.com/canal-orp/papers/orp-2012/evaluacion-satisfaccion-laboral-overall-en-docentes-nivel-medio-superior>.

Great Place to Work Institute. (2016). Disponible en: <http://www.greatplacetowork.com.ec/acerca-de-nosotros/nuestrahistoria>.

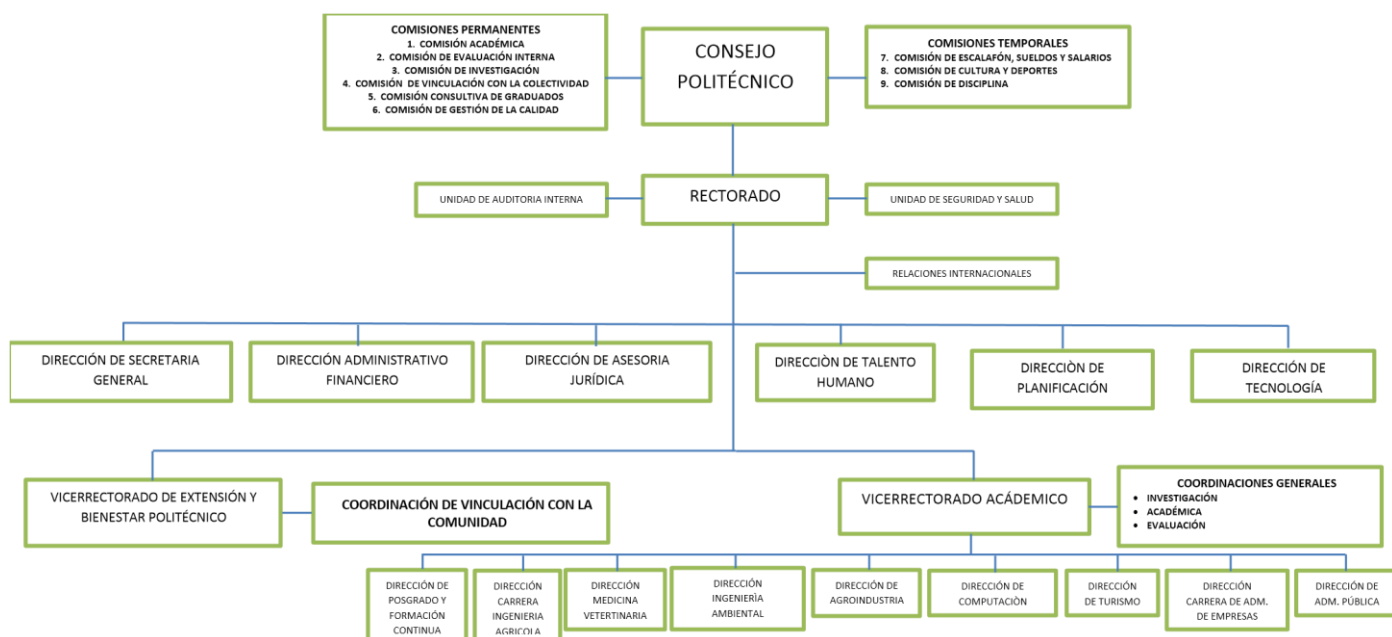
Naranjo, M. (2016). La comunicación organizacional. Quito, Ecuador: El Conejo.

Peñarreta, D. (marzo de 2014). La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción. Quito, Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar.

Revelo, B. (2016). Sociedad. En B. Revelo, Sociedad (págs. 20-24). Quito: Planeta.

ANEXOS

ANEXO 1: ORGANIGRAMA ESPAM MFL



DIRECCIONES DE CARRERA

Dirección Carrera de Ingeniería Agrícola

Dirección de Medicina Veterinaria

Dirección de Ingeniería Ambiental

Dirección de Agroindustria

Dirección de Computación

Dirección de Turismo

Dirección de Carrera de Administración de Empresas

Dirección de Administración Pública

DIRECCIONES DEPARTAMENTALES

Dirección de Secretaría General

Dirección Administrativo Financiero

Dirección de Asesoría Jurídica

Dirección de Talento Humano

Dirección de Planificación

Dirección de Posgrado y Formación Continúa

ANEXO 2: ENCUESTA GENERAL DE SATISFACCIÓN LABORAL

La encuesta es anónima y los resultados servirán para fines estrictamente académicos. Los datos que se solicitan tienen como objetivo conocer su sentir respecto a distintos aspectos en el ámbito laboral de ESPAM MFL. Se presentan varias opciones (de Muy Insatisfecho a Muy Satisfecho). INDICACIONES: marque con un círculo alrededor del número de la alternativa que considere más cercana a su preferencia o que mejor represente su grado de satisfacción

GENERO	EDAD	TIEMPO TRABAJADO EN ESPAM MFL	TIEMPO TRABAJADO EN EL PUESTO
MASCULINO	Menos de 25 <input type="checkbox"/>	Menos de 2 años <input type="checkbox"/>	Menos de 2 años <input type="checkbox"/>
	25 a 35 <input type="checkbox"/>		
FEMENINO	36 a 45 <input type="checkbox"/>	2 a 10 años <input type="checkbox"/>	2 a 10 años <input type="checkbox"/>
	46 a 55 <input type="checkbox"/>		
	Más de 56 <input type="checkbox"/>	Más de 10 años <input type="checkbox"/>	Más de 10 años <input type="checkbox"/>

	MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	INDIFERENTE	SATISFECHO	MUY SATISFECHO
1. ¿Respecto a la toma de decisiones de mi jefe en mi área de trabajo, estoy?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
2. ¿Respecto a la libertad que se me otorga para elegir mi propio método de trabajo, estoy?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
3. ¿Respecto al trato igualitario que debe tener mi jefe, con los miembros del grupo, estoy?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
4. ¿Respecto a la atención que se me otorga a mis sugerencias, estoy?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
5. ¿Respecto a la motivación que ejerce mi jefe, en incentivar la competitividad frente al resto de áreas, estoy?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
6. ¿Respecto a la comunicación interna que existe dentro del área de trabajo, estoy?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
7. ¿Respecto a la solución de conflictos por parte de mi jefe, estoy?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
8. ¿Respecto al compromiso del jefe en la mejora de los procesos, estoy?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
9. ¿Respecto a la supervisión del jefe, en mis funciones, estoy?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
10. ¿Respecto a la comunicación de la toma de decisiones del jefe en mi área, estoy?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
11. ¿Respecto al cumplimiento de reglas y normas internas por parte del jefe, estoy?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
12. ¿Respecto a la relación laboral con el jefe, estoy?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
13. ¿Respecto al reconocimiento que obtengo por un buen trabajo, estoy?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
14. ¿Respecto a la cantidad de responsabilidad que se me asigna, estoy?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
15. ¿Respecto a las oportunidades para demostrar mis habilidades y competencias, estoy?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
16. ¿Respecto a las oportunidades de ascenso con las que cuenta en el departamento, estoy?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
17. ¿Respecto a la información que recibo de cómo desempeño mi trabajo, estoy?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
18. ¿Respecto a mi participación en la planificación anual del área, estoy?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
19. ¿Respecto a mi remuneración y beneficios, estoy?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
20. ¿Respecto al trato que recibo del jefe, estoy?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

Muchas gracias por su colaboración!!

ANEXO 3

TEST GRID GERENCIAL ESPAM

DESCRIPCIÓN:

de su grupo u organización. Los fines de este documento son únicamente académicos.

INSTRUCCIÓN:

Ponga una X alrededor de la letra que describe la forma en que usted actuaría en cada una de las siguientes situaciones que indica.

EQUIVALENCIA: La equivalencia de las letras es la siguiente:

- S: Siempre
- F: Frecuentemente
- O: Ocasionalmente
- R: Raramente
- N: Nunca

NO.	CUESTIONARIO	EQUIVALENCIA				
1	¿Es muy probable que usted fuera el portavoz del grupo?	S	F	O	R	N
2	¿Auspiciaría el que se trabaje en horas extras?	S	F	O	R	N
3	¿Daría a los miembros total libertad en su trabajo?	S	F	O	R	N
4	¿Exigiría que todos sigan los mismos procedimientos?	S	F	O	R	N
5	¿Permitiría que los miembros usen su propio criterio para resolver problemas?	S	F	O	R	N
6	¿Insistiría en que su grupo aventaje a los demás que compiten con él?	S	F	O	R	N
7	¿Habría en representación del grupo?	S	F	O	R	N
8	¿Presiona a los miembros para lograr un trabajo eficiente?	S	F	O	R	N
9	¿Pondría a prueba sus ideas en el grupo?	S	F	O	R	N
10	¿Dejaría que los miembros hagan su trabajo de acuerdo a lo que ellos creen que es la mejor manera?	S	F	O	R	N
11	¿Trabajaría muy duro para conseguir un ascenso?	S	F	O	R	N
12	¿Podría tolerar demora o indecisión?	S	F	O	R	N
13	¿Habría por el grupo delante de visitas?	S	F	O	R	N
14	¿Mantendría el trabajo a un ritmo acelerado?	S	F	O	R	N
15	¿Dejaría que los miembros (empleados) trabajen por su cuenta?	S	F	O	R	N
16	¿Arreglaría los conflictos que se produjeron en el grupo?	S	F	O	R	N
17	¿Le ahogarían los detalles?	S	F	O	R	N
18	¿Representaría al grupo en reuniones con personal de fuera?	S	F	O	R	N
19	¿Le desagradaría dejar que los miembros actúen libremente?	S	F	O	R	N
20	¿Decidiría qué es lo que debe hacerse y cómo se lo debe hacer?	S	F	O	R	N
21	¿Urgiría una mayor producción?	S	F	O	R	N
22	¿Delegaría a algunos miembros la autoridad que usted debería mantener?	S	F	O	R	N
23	¿Saldrían las cosas generalmente tal como las esperaba?	S	F	O	R	N
24	¿Permitiría un alto grado de iniciativa al grupo?	S	F	O	R	N
25	¿Designaría a los miembros del grupo para tareas específicas?	S	F	O	R	N
26	¿Estaría dispuesto a hacer cambios?	S	F	O	R	N
27	¿Pediría que los miembros del grupo trabajen más intensamente?	S	F	O	R	N
28	¿Confiaría en que los miembros del grupo usen buen criterio?	S	F	O	R	N
29	¿Programaría el trabajo que debe hacerse?	S	F	O	R	N
30	¿Se negaría a explicar sus actuaciones?	S	F	O	R	N
31	¿Trataría de convencer a los miembros del grupo que sus ideas son ventajosas para ellos?	S	F	O	R	N
32	¿Permitiría que el grupo trabaje a su propio ritmo?	S	F	O	R	N
33	¿Urgiría para que el grupo supere su "récord" anterior?	S	F	O	R	N
34	¿Actuaría sin consultar al grupo?	S	F	O	R	N
35	¿Pediría que los miembros del grupo sigan las reglas y regulaciones establecidas?	S	F	O	R	N

ANEXO 4

Calceta, 02 de mayo de 2016

Dra. C. Miryam Félix López
RECTORA DE LA ESPAM MFL

De mis consideraciones:

Estimada Rectora, por medio del presente tengo a bien solicitar a usted, por motivo de encontrarme cursando mis estudios de cuarto nivel para la obtención del título Magister en Dirección del Talento Humano, solicitarle la correspondiente autorización para realizar en esta Institución mi trabajo de Investigación, previo a la obtención del título de Magister en Dirección del Talento Humano.

Esperando una respuesta favorable me suscribo

Atentamente,


Fabián Nava-Rada

ANEXO 5

República del Ecuador



ESPAMMFL
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA
AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ

RECTORADO

Caiceta, 02 de mayo de 2016

Ingeniero
Fabián Eduardo Álava Rade
Ciudad.-

De mis consideraciones:

En atención a su oficio SN de fecha 02 de mayo de 2016, mediante el cual solicita autorización para realizar su trabajo de investigación en la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, previo a la obtención del título de Magister en Dirección del Talento Humano, tengo a bien informar que se concede la respectiva autorización.

Con la expresión de mi especial aprecio, me remito cordialmente.

Atentamente, .



Fc / Miryam Elizabeth Félix López Ph.D