PORTADA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

FACULTAD JURIDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE ADMINISTRACIÒN DE EMPRESAS

TEMA: LIDERAZGO Y COMPORTAMIENTO HUMANO DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA FLEISCHMANN DE LA CIUDAD DE LOJA.

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Autora:

Gretty Elizabeth Rengel Jimenez

Director:

Ing. Ney Alfredo Gallardo

LOJA- ECUADOR

2021

CERTIFICACIÓN

Ing. Ney Alfredo Gallardo

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Que la estudiante Gretty Elizabeth Rengel Jiménez, ha elaborado bajo mi supervisión el presente trabajo de investigación denominado **"LIDERAZGO Y COMPORTAMIENTO HUMANO DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA FLEISCHMANN DE LA CIUDAD DE LOJA"**, el mismo que fue dirigido, orientado y revisado cuidadosamente, su trabajo de tesis cumple 100%, por lo que autorizo su presentación.

Loja 22 de marzo de 2021

Firmado electrónicamente por:

NEY ALFREDO

Ing. Ney Alfredo Gallardo

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Gretty Elizabeth Rengel Jimenez, declaro ser la autora del presente trabajo de tesis denominado: "**LIDERAZGO Y COMPORTAMIENTO HUMANO DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA FLEISCHMANN DE LA CIUDAD DE LOJA"**. La investigación, resultados e ideas son de total responsabilidad personal, y el cual presento como requisito para poder obtener el grado de Ingeniera en Administración de Empresas, de la Universidad Nacional de Loja, por tanto, eximo a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales por el contenido del mismo. Así mismo, doy fe que este trabajo es inédito y original.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi Tesis en el Repositorio Institucional – Biblioteca Virtual.

AUTORA: Gretty Elizabeth Rengel Jimenez

CÉDULA: 1105235616

FECHA: Loja, marzo 2021

FIRMA:

Firmado electrónicamente por:
GRETTY ELIZABETH RENGEL JIMENEZ

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS
POR PARTE DE LA AUTORA PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO

Yo, GRETTY ELIZABETH RENGEL JIMENEZ, con número de cédula 1105235616, declaro ser la autora de la tesis denominada: **"LIDERAZGO Y COMPORTAMIENTO HUMANO DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA FLEISCHMANN DE LA CIUDAD DE LOJA"**, como requisito para optar a título de Ingeniera en Administración de Empresas, y autorizo al sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja, para que con fines académicos muestre al mundo el contenido del mismo a través del Repositorio Bibliotecario Virtual.

La Universidad Nacional de Loja no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 02 días del mes de junio del 2021, firma la Autora:

AUTORA: Gretty Elizabeth Rengel Jimenez

FIRMA

Firmado electrónicamente por:
GRETTY ELIZABETH
RENGEL JIMENEZ

CÉDULA: 1105235616

DIRECCIÓN: Loja, Borja Alto, calle S/n entre Arismendi y Pedernales

CORREO: grelimisi@hotmail.com

CELULAR: 0988927244

DATOS COMPLEMENTARIOS

DIRECTOR DE TESIS: Ing. Ney Alfredo Gallardo Mgs.

MIEMBROS DEL TRIBUNAL:

Presidente del tribunal: Ing. Juan Pablo Sempertegui Muñoz, MAE.

Vocal del tribunal: Ing. Talía del Rocío Quizhpe Salazar, MAE.

Vocal del tribunal: Ing. Janeth Soledad Gutiérrez Ordóñez, Mgs

DEDICATORIA

El presente trabajo es dedicado en primer lugar a Dios, por ser la guía y luz en mi vida, quien me da día a día la fe necesaria para seguir adelante.

A mi madre, Esperanza, por ser quien me motiva en cada paso que doy, y a pesar de mis errores me brida su apoyo y confianza incondicional, a mis hermanos Katty y Carlos, por ser un pilar fundamental en mi vida.

A mi pequeña familia Kevin y Karla, la razón de mi vida, ya que ellos me impulsan a ser una mejor persona cada día.

Con amor

Gretty Elizabeth

AGRADECIMIENTO

Expreso mi sincero agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja, por permitirme culminar mis estudios superiores en tan prestigiosa alma mater, en especial a la Facultad Jurídica, Social y Administrativa, a su vez a los docentes de la Carrera de Administración de Empresas, por su entrega en el arte de la educación y su dedicación para impartir sus enseñanzas y conocimientos, mismos que han sido el pilar fundamental en mi proceso de formación profesional. Así mismo, un especial agradecimiento al Ing. Ney Gallardo, por haberme guiado en el desarrollo del presente proyecto de investigación, gracias por haberme brindado su apoyo y tiempo para impulsar mi formación profesional.

De igual manera, expreso mi más sincero agradecimiento al Eco. Carlos Herrera, Gerente Propietario de Distribuidora CAHERSA, distribuidor oficial de la empresa Fleischmann en la ciudad de Loja, por abrirme las puertas de su empresa, así como a los colaboradores de la misma, quienes estuvieron prestos para poder llevar a cabo con éxito el presente trabajo de investigación.

La Autora

1. TÍTULO

Liderazgo y Comportamiento Humano de los trabajadores de la empresa Fleischmann de la ciudad de Loja.

2. RESUMEN.

El presente trabajo de tesis se realizó con el fin de investigar el **"Liderazgo y comportamiento humano de los trabajadores de la empresa Fleischmann de la ciudad de Loja".** El objetivo general del presente proyecto es determinar el liderazgo y comportamiento humano de los trabajadores de la empresa Fleischmann de la ciudad de Loja. Dentro de los objetivos específicos se planteó realizar una revisión bibliográfica acerca de las variables, determinar el tipo de liderazgo en la empresa en estudio y proponer un perfil de liderazgo y comportamiento humano para los trabajadores. En los resultados se determinó que el puntaje de liderazgo del gerente emanado del test aplicado a los trabajadores fue de 3.96 puntos en la escala de Likert, mientras que en el test de comportamiento humano fue de 4.34 puntos resultado obtenido desde la percepción del gerente de la empresa. En base a estos resultados se determinó que el liderazgo practicado por el gerente de la empresa es el estilo democrático racional, y el comportamiento humano de los trabajadores se encuentra basado en la práctica continua de valores. Finalmente se planteó las debidas conclusiones y recomendaciones que resultaron de la investigación llevada a cabo y en base a los objetivos planteados.

Palabras clave: Liderazgo, Comportamiento, Empresa, Trabajador.

SUMMARY

The present thesis work was carried out in order to investigate the “Leadership and human behavior of the workers of the Fleischmann company in the city of Loja”. The general objective of this project is to determine the leadership and human behavior of the workers of the Fleischmann company in the city of Loja. Among the specific objectives, it was proposed to carry out a bibliographic review about the variables, determine the type of leadership in the company under study and propose a profile of leadership and human behavior for the workers. In the results, it was determined that the manager's leadership score emanated from the test applied to the workers was 3.96 points on the Likert scale, while in the human behavior test it was 4.34 points, the result obtained from the manager's perception of the business. Based on these results, it was determined that the leadership practiced by the manager of the company is the rational democratic style, and the human behavior of the workers is based on the continuous practice of values. Finally, the proper conclusions and recommendations resulting from the research carried out and based on the objectives set were raised.

Key words: Leadership, Behavior, Company, Worker.

3. INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación, se convierte en un aporte de vital importancia para un desarrollo empresarial y laboral de los actores en estudio, puesto que lo que se busca es determinar el **Liderazgo y Comportamiento Humano de los trabajadores de la empresa Fleischmann de la ciudad de Loja.** El liderazgo se ha convertido, a través de los años en una herramienta clave para el análisis organizacional de las empresas, viene a constituir un aporte para la eficacia en cuanto a la dirección de las personas dentro de la organización. por ende, esta investigación busca que la empresa en estudio alcance su máxima eficiencia a través de las variables de liderazgo y comportamiento humano, donde se consiga objetivos comunes por el bien de la empresa y los colaboradores de la misma.

Para la realización del proyecto en mención se tomó en consideración factores importantes en su estructuración que es de la siguiente forma: **Resumen,** en donde consta una síntesis de todo el desarrollo del proyecto, con los principales resultados obtenidos. En la **Revisión de la Literatura,** se tomó toda la fundamentación teórica del proyecto, tomando en cuenta la información necesaria y oportuna para el desarrollo exitoso de este proyecto, en el marco referencial se hizo mención a artículos científicos acerca de liderazgo y comportamiento humano. En este apartado también se realizó el marco teórico conceptual en donde se encuentran las bases teóricas acerca de las variables en estudio.

En lo que corresponde a **Materiales y Métodos,** se determinó el enfoque de la investigación partiendo del enfoque cuantitativo, a través de los métodos deductivo,

descriptivo simple y estadístico. Para la recolección de información se utilizó test bajo el esquema de evaluación según la escala de Likert y se recurrió a fuentes de información primarias y secundarias. Finalmente, en este apartado se hace mención de los materiales y recursos utilizados en el desarrollo del proyecto.

Seguidamente se presentan los **Resultados,** obtenidos a través de la aplicación de los test de liderazgo y comportamiento humano al gerente y trabajadores de la empresa, se realizó su tabulación, representación gráfica con su análisis respectivo.

Luego en la **Discusión** se hizo una comparación entre la revisión bibliográfica y los resultados obtenidos y de esta forma poder dar cumplimiento a los objetivos específicos, consecuentemente se planteó una propuesta en base a la discusión y los resultados obtenidos.

Una vez culminada la propuesta se procedió a plantear las respectivas **Conclusiones** en donde se sintetizó las ideas principales de la investigación y su importancia; en esta misma línea se platearon las **Recomendaciones** del proyecto de tesis, en donde se expresan distintos aportes para el beneficio de la empresa en estudio.

Finalmente, se incluyó la **Bibliografía** de donde se recopiló toda la información de la revisión de la literatura, y que sirvieron de sustento del presente proyecto y los **Anexos**, en donde se presentan los documentos complementarios que ayudaron en el desarrollo de este proyecto.

4. REVISIÓN DE LITERATURA

4.1.MARCO REFERENCIAL

Dentro del marco referencial se toma artículos científicos que mantienen relación con el tema de investigación y de esta manera respaldar el presente proyecto de tesis. Los papers son tomados de distintas revistas académicas indexadas.

(Contreras, 2008), plantea su investigación acerca de "**El liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación"**, publicada en la revista International Journal of Psychological Researcch, de la Universidad de San Buenaventura en Medellín, Colombia. Para llevar a cabo el fin del estudio, el autor realizó un análisis del liderazgo desde distintos puntos de vista que contengan todo lo relacionado al concepto, y de esta manera entender la importancia de esta investigación, por ende, desarrollar nuevos enfoques de liderazgo que se adapten al cambio continuo que se viven dentro de las empresas.

Al hablar de liderazgo se tienen distintas percepciones que datan desde tiempos antiguos, el ente es tan grande y necesario que el autor afirma que el liderazgo ha sido estudiado para incrementar factores muy importantes en la empresa como: competitividad, productividad y sostenibilidad. Las organizaciones actuales presentan un mayor interés hacia este tema enfocándolo hacia la responsabilidad y ética, y de esta manera buscar beneficios económicos para sí mismos.

El estudio en cuestión habla acerca del líder, se hace mención de distintos autores que a través de los años han propuesto las características con las que debe contar un líder, tomando en cuenta el entorno del líder, el seguidor y de la

organización; entre estas características se mencionan cualidades como la pasión, integridad, curiosidad, audacia, la generación de estrategias en grupos, capacidad de producir cambios, disposición, autodisciplina para escuchar y comunicar. Como resultado de la revisión bibliográfica que realizo el autor del artículo científico plantea mostrar la importancia del estudio de la personalidad de los líderes, y de esta manera entender de forma clara la disposición de las personas al ejercer el liderazgo.

En cuanto al liderazgo y las organizaciones se hace referencia al bienestar que deben sentir los empleados en las empresas, que exista clima y cultura organizacional que proporcione la satisfacción laboral, ya que con esto se obtiene resultados positivos en las organizaciones, el liderazgo ejerce un rol muy importante en este punto ya que este ejerce un gran impacto en el bienestar de las personas en las empresas. Además, se debe tomar en cuenta el estilo de liderazgo debido a que este influye en el comportamiento de los seguidores en la organización.

Como consideraciones finales (Contreras, 2008) recalca la importancia de desarrollar investigación acerca de liderazgo, las características con las que debe contar un líder desde distintas perspectivas, seguir estudiando este concepto que abarca muchos factores y de esta manera crear modelos efectivos que se adapten a la situación que se vayan presentando en las organizaciones a través del tiempo.

En esta misma línea del liderazgo y la satisfacción laboral (Pérez & Azzollini, 2013) en su artículo titulado: **Liderazgo, equipos y grupos de trabajo – su relación con la satisfacción laboral**, hablan de la influencia del liderazgo en los grupos y equipos de trabajo sobre la satisfacción laboral, esto basado en una revisión

bibliográfica de artículos científicos acerca de la satisfacción laboral en la primera década del siglo XXI.

Este articulo presenta los tipos de liderazgo y la satisfacción laboral, en donde según los autores escogidos mediante una metodología de criterios de inclusión, exclusión y eliminación, plantean diversos puntos de vista desde cada investigación realizada, algunos autores revisados concuerda con la premisa que el liderazgo influye sobre la satisfacción laboral de las personas en las empresas ya sea este por su tipo, o por las características que presenta el líder, mientras que otros autores manifiestan que existen factores que influyen más en la satisfacción laboral dejando de la lado al liderazgo.

En cuanto a los grupos y equipos de trabajo, se destaca que las relaciones de interacción en los grupos influyen de forma positiva en la satisfacción laboral, ya que cuando los grupos no presentan conflictos pasan a formar equipos de trabajo y esto se transforma en beneficio para la organización.

Finalmente (Pérez & Azzollini, 2013) destacan la importancia de analizar el comportamiento dentro de las empresas ya que esto une dos perspectivas muy influyentes como los son la relación del líder y el seguidor y por otra parte los grupos de trabajo con la satisfacción laboral.

En el año 2014 se publica en la revista Suma de Negocios el artículo **Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional**, de autoría de (Serrano & Portalanza, 2014), mismo que trata del análisis del liderazgo sobre el clima organizacional, se enfoca en percepciones y teorías de distintos autores. Como

conclusión principal manifiestan que: “el liderazgo es el desencadenante para un gran desempeño laboral a través de la construcción de un buen clima organizacional en base a las percepciones provocadas por el líder”. (Serrano & Portalanza, 2014)

Como primer punto se hace una comparación de conceptos de diversos autores acerca del liderazgo, los autores llegaron a la conclusión que el liderazgo es un concepto cultural, social e histórico que ha permitido entender a las organizaciones. Lo que significa que para que exista un clima organizacional positivo y favorable el líder es un factor fundamental que influye en las personas que están dentro de la organización. El líder crea oportunidades para que la empresa pueda llegar a alcanzar el éxito empresarial, esto mediante la motivación de los trabajadores lo que genera un mejor desenvolvimiento de los mismos y se traduce en resultados positivos.

(Serrano & Portalanza, 2014) concluyen que los grandes propósitos de tener un buen clima organizacional son: incrementar la productividad, disminuir el ausentismo, reducir costos y aumentar sobre manera el desempeño que permita a la organización alcanzar el éxito. Además, recalcan que existen factores determinantes para un buen clima organizacional, pero se destaca el liderazgo como uno fundamental, ya que influye de manera directa en la empresa y en las personas, se convierte en generador de bienestar y satisfacción laboral y por ende un desempeño de excelencia por parte del trabajador.

Revista Clío América de la Universidad de Magdalena, presenta el articulo **Liderazgo informal en las organizaciones: Análisis sobre su impacto e influencia en la productividad y competitividad,** desarrollador por (Viloria, Pedraza, Cuesta,

& Pérez, 2016), el cual habla acerca de las distintas teorías e impactos del liderazgo informal en las organizaciones. Esta investigación fue desarrollada por sus autores a través de un enfoque hermenéutico reflexivo de la investigación bibliográfica consultadas en bibliotecas y bases de datos electrónicas de reconocimiento mundial.

El objetivo de la investigación es analizar, a partir de diversos aportes teóricos y dialógicos, las influencias e impactos del liderazgo informal en la productividad y competitividad de las organizaciones, como una dinámica social que influye en el comportamiento de los trabajadores y en sus niveles de rendimiento.

Los resultados obtenidos por (Viloria, Pedraza, Cuesta, & Pérez, 2016) se resumen en tres dimensiones: la primera recoge anotaciones sobre el factor humano y sus asociaciones con la generación de ventajas competitivas en las organizaciones, la segunda explora a manera de comparación los tipos de liderazgo formal e informal y finalmente le tercera analiza las influencias e impactos del liderazgo informal en la productividad y competitividad de las organizaciones desde las condiciones teóricas y desde los diálogos de los expertos consultados. (Viloria, Pedraza, Cuesta, & Pérez, 2016)

Finalmente, los autores concluyen que el componente social de una organización se convierte en su activo más importante y complejo de gestionar, lo que puede provocar diferentes sucesos dentro de la organización. En cuanto al liderazgo informal plantean que este se puede convertir en una estrategia adaptable de cambios en la empresa lo que genera nuevos líderes formales. Otra conclusión

importante que los autores manifiestan es que el liderazgo informal influye e impacta de manera positiva y negativa la competitividad de la empresa.

(Portillo & Buitrago, 2015) publican en la Revista Desarrollo Gerencial de la Universidad Simón Bolívar la investigación titulada: **Liderazgo cuántico como estrategia gerencial innovadora en organizaciones del sector privado en Hispanoamérica.** Dicha investigación es una revisión de distintas fuentes bibliográficas. El enfoque que utilizaron los autores fue el epistémico cualitativo, con método hermenéutico, del tipo descriptivo y documental, utilizaron la observación directa como instrumento de medición.

Dentro de los resultados que obtuvieron los autores se destaca que el comportamiento del líder cuántico podría mejorar atendiendo a los procesos de abstracción como: comunicación asertiva, psicología organizacional, motivación laboral, satisfacción laboral, entre otros. Por lo tanta, no cualquiera puede convertirse en un líder, pues un tipo de liderazgo que no se adapte a las necesidades de la empresa se limita al cumplimiento de sus metas y objetivos y resta importancia al desempeño de los empleados.

4.1.1. FLEISCHMANN

En cuanto a la empresa en la que se va a desarrollar la investigación se tiene que Fleischmann es una marca fundada en Estados Unidos por dos hermanos austriacos en el año 1868, los cuales llevaron una forma diferente de hacer pan mediante una nueva levadura. En la actualidad y al éxito obtenido en sus inicios

Fleischmann se convirtió en una empresa global que se encuentra alrededor del mundo.

En Ecuador los productos de Fleischmann llegaron en el año 1935; en primera instancia la levadura era importada desde Estado Unidos, sin embargo, debido a la acogida de esta, en el año 1945 se creó la fábrica ubicada en Durán provincia de Guayas. Actualmente la marca ofrece al mercado más de 50 productos para panadería y pastelería con el mejor servicio y calidad que la caracteriza. Debido a la gran recepción de sus productos esta marca trabaja con distribuidores a nivel nacional, para la ciudad de Loja su distribuidor autorizado es Distribuidora CAHERSA. (Fleischmann, 2020)

Distribuidora CAHERSA gerenciada por el Econ. Carlos Rodrigo Herrera Salcedo, inicia sus actividades económicas el 21 de marzo del año 2000, como persona natural y dedicada a la venta al por mayor y menor de productos diversos para el consumidor. A través del tiempo esta empresa ha sido distribuidora de diversas marcas especialmente de alimentos como PRONACA hasta el año 2017. A partir de junio de 2017 CAHERSA da un giro a su negocio y se convierte en la distribuidora oficial de los productos Fleischmann en el Sur del país.

Esta empresa dedicada a la comercialización se encuentra ubicada en el sector del Valle en la Av. Salvador Bustamante Celi y Jaime Roldós Aguilera. Además, está estructura por los departamentos de contabilidad, ventas y recursos humanos; cuenta con alrededor de 12 colaboradores distribuidos en los distintos departamentos.

4.1.2. CIUDAD DE LOJA

Loja, ubicada al sur de Ecuador es la capital de la Provincia de Loja, es la urbe más grande, a una altitud de 2060 msnm y con un clima de 18°C en promedio. Llamada la Capital Musical y Cultural del Ecuador, por su arquitectura, diversidad cultural y su aporte en diferentes ramas como las artes, ciencias, música y letras. Cuenta con una población de 170.280 según el censo del 210 del INEC.

En cuanto a la economía de la ciudad concentra el 73% de la economía provincial y el 1,5% del total de la producción del país. Las principales actividades económicas de la ciudad son la agricultura y ganadería, los principales productos que se producen son el café, arroz, limones, caña de azúcar, entre otros; seguidas por el comercio, otro porcentaje se concentra en la construcción, la administración pública, industrias manufactureras, transporte y las comunicaciones según la página del Municipio de Loja.

5. MARCO TEÓRICO

5.1. LIDERAZGO

5.1.1. **Historia y evolución del liderazgo.** El liderazgo ha venido evolucionando a través de la historia, existen grandes líderes que guiaron a muchos, con gran esfuerzo, administraron países, planearon y organizaron exploraciones, encabezaron y controlaron guerras, entre otros. Todo esto se dio en las antiguas civilizaciones como Sumeria, Egipto, Babilonia, China, Grecia, Roma y Hebreos, pasando por la influencia o contribución de los militares y la iglesia católica, llegando a la edad media con el arsenal de Venecia, sistema feudal, la ética protestante y todas las formas de organización para culminar con la revolución industrial, tal como lo menciona (Estrada, 2007).

(Estrada, 2007) menciona algunos de los primeros aportes de sabios y filósofos al liderazgo, de esta manera se puede comprender los inicios del liderazgo.

- "Confusio en el siglo VI a.C. escribió un manual sobre su gobierno y administración y al cual se le dio características de Constitución, que estableció reglas sobre organización, funciones, procedimiento, labores de rutina, controles, castigos y registros."
- "Sun Tzu escribió el Arte de la Guerra, el tratado militar más antiguo del mundo, que conserva vigencia. Este libro es una valiosa guía para los jefes o líderes militares y administradores ya que posee consideraciones importantes en relación con la planeación, la organización y la dirección."

- “En Grecia se discutieron y analizaron los conceptos de origen y actualización del Estado, lo cual permitió el desarrollo de un gobierno democrático, similar al actual. Adicionalmente, en esta civilización se encuentra el origen del método científico que influyó en la administración, como se reflejan los estudios de Frederic W. Taylor, Frak B. Gilbreth, Henri Fayol y otros.”

5.1.2. **Administración o liderazgo.** Se conoce que la administración y su función gerencial está ligada al liderazgo, pero se debe tomar en cuenta que no administrar y liderar son dos actividades completamente distintas. (Chiavenato, 2009) manifiesta que la administración es una función de la gerencia y trata de enfrentar complejidades, así mismo busca el orden y la congruencia por medio de la elaboración de planes formales, el desempeño de la organización y la comparación de los resultados con los planes. Por otra parte, el liderazgo se refiere a enfrentar el cambio. El líder desarrolla una visión de futuro, define el rumbo a seguir, comunica esta idea a los demás, logra que se comprometan y los inspira a superar obstáculos. (Chiavenato, 2009)

5.1.3. **Características del Líder.** Según (Chiavenato, 2009) las características que debe tener un líder son:

- Innovación
- Es original
- Desarrolla
- Se enfoca en las personas
- Inspira confianza
- Perspectiva a largo plazo

- Pregunta qué y por qué
- Vista puesta en el horizonte
- Es original
- Es él mismo
- Actúa con seguridad

5.1.4. **Componentes del liderazgo.** Para tener una visión más amplia del liderazgo (Koontz & Weihrich, 2008) mencionan cuatro componentes importantes:

1. **La capacidad de utilizar el poder con efectividad y de manera responsable,** esto quiere decir que en el liderazgo lo primero es el poder y la manera de cómo lo manejamos para de esta manera cumplir con los objetivos planteados.
2. **La capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y en diferentes situaciones,** como segundo punto se tiene la capacidad de comprensión, la cual es importante para las personas. De esta manera se puede entender mejor a los colaboradores y las situaciones por las que pueden atravesar.
3. **La capacidad de inspirar**

   El tercer componente del liderazgo es la compleja capacidad de inspirar a los seguidores a aplicar todas sus destrezas a un proyecto. Si bien el uso de motivadores parece centrarse en los subordinados y sus necesidades, la inspiración proviene de los líderes del grupo, los cuales pueden tener características importantes que dan lugar a la lealtad, la devoción y el fuerte deseo de parte de los seguidores de promover lo que los líderes quieren. (Koontz & Weihrich, 2008)

4. **La capacidad de actuar de una manera que desarrolle un clima que conduzca a responder y despertar motivaciones**.

   El ultimo componente trata acerca del estilo del líder y el clima organizacional que desarrolla. La fuerza de la motivación depende en mayor parte de las expectativas, las recompensas percibidas, la cantidad de esfuerzo que se cree es requerido, la tarea a realizar y otros factores que son parte de un ambiente, así como el clima organizacional. (Koontz & Weihrich, 2008)

5.1.5. **Estilos de liderazgo.** En lo que respecta a los estilos de liderazgo (Koontz & Weihrich, 2008) abordan varias teorías sobre el comportamiento y estilos de liderazgo. En donde destacan tres tipos, los que se basan en la autoridad, la rejilla gerencial y una variedad de estilos que tienen que ver con el grado en el uso de poder.

1. El liderazgo basado en el uso de la autoridad

En este estilo de liderazgo (Koontz & Weihrich, 2008) resaltan tres tipos de comportamientos del líder:

- **El líder autocrático:** ordena y espera cumplimiento, es dogmático y positivo y dirige por la habilidad de retener u otorgar recompensas y castigos.
- **El líder democrático o participativo:** consulta con los subordinados sobre acciones y decisiones propuestas. Este tipo de líder va desde la persona que no emprende una acción sin la concurrencia de los subordinados, al que toma decisiones, pero consulta con los subordinados antes de hacerlo.
- **El líder de rienda suelta:** usa su poder muy poco, si lo hace, da a los subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones. Esos líderes

dependen en mayor grado de los subordinados para establecer sus metas y los medios para lograrlas.

2. La rejilla gerencial

(Koontz & Weihrich, 2008) mencionan que en la rejilla gerencial se tiene dos dimensiones: preocupación por la gente y preocupación por la producción. Estos citan a Blake y Mouton, los mismos que resaltan, su uso de la frase preocupación por que tiene el propósito de transmitir cómo los gerentes se preocupan por la producción, o cómo les preocupan las personas y nada como cuánta producción les preocupa sacar de un grupo.

La preocupación por la producción incluye la actitud de un supervisor hacia una amplia variedad de temas, como la calidad de las decisiones de política, procedimientos y procesos, creatividad de la investigación, calidad del servicio, eficiencia en el trabajo y volumen de la producción. La preocupación por las personas es igualmente interpretada de forma amplia. Incluye elementos como el grado de compromiso personal hacia la consecución de metas, el mantenimiento de la autoestima de los trabajadores, la colocación de responsabilidad con base en la confianza, más que de obediencia, provisión de buenas condiciones de trabajo y mantenimiento de relaciones interpersonales satisfactorias. (Koontz & Weihrich, 2008)

3. **El liderazgo que incluye una variedad de estilos que van de un uso máximo a mínimo del poder e influencia.**

Este tipo de liderazgo según (Koontz & Weihrich, 2008) responde a la teoría del continuo, misma que reconoce que el estilo de liderazgo apropiado depende del líder,

los seguidores y la situación. Para Tannenbaum y Schmidt, citado por los elementos más importantes que pueden influir en el estilo de un administrador se pueden ver a lo largo de un continuo como:

- Las fuerzas que operan en la personalidad del administrador, que incluyen su sistema de valores, confianza en los subordinados, inclinación hacia los estilos de liderazgo y sentimientos de seguridad en situaciones inciertas;
- Las fuerzas en los subordinados (como su disposición a asumir responsabilidad, sus conocimientos y experiencia y su tolerancia a la ambigüedad) que afectarán el comportamiento del administrador, y
- Las fuerzas de la situación, como los valores organizacionales y las tradiciones, la efectividad de los subordinados trabajando como unidad, la naturaleza de un problema y lo factible de delegar la autoridad de manejarlo con seguridad y la presión de tiempo. (Koontz & Weihrich, 2008)

5.1.6. **Teorías del liderazgo.** (Cevallos & Toral, 2018) citan a Dalton Merie, (2007), mismo que indica que Luff, Josdeph propone que la primera teoría del liderazgo en surgir es la llamada del “gran hombre”, la cual que cree que se "nace para ser líder" y se ocupa ese papel en el momento oportuno. Esta teoría establece que estos individuos justifican su liderazgo, en su puesto de trabajo, en educación o por el simple contacto con líderes destacados. Hoy se conoce que pocos líderes nacen así; la mayoría aprende a ser líder, estudiando, observando y trabajando duro. Las teorías modernas se dividen en tres grandes categorías, teoría de rasgos, teorías conductuales y teorías situacionales.

- **Teorías de los rasgos de personalidad**

(Cevallos & Toral, 2018) manifiestan que esta teoría afirma que se nace con la personalidad, aptitudes y los rasgos necesarios para ser líder. Además, describen que esta consiste en identificar las características de personalidad, sociales, físicas o intelectuales que diferencian a los líderes de quienes no lo son, citan como ejemplo: ambición y energía, deseo de dirigir, honestidad e integridad, confianza en uno mismo, inteligencia, juicio, buen sentido, carácter motivador y conocimiento adecuado para el puesto. Finalmente plantean que este enfoque no prosperó, pues no hay acuerdo respecto de qué características identifican la personalidad de líder.

- **Teorías del liderazgo carismático**

(Cevallos & Toral, 2018) definen carisma “a la tendencia de los seguidores de hacer contribuciones extraordinarias a ciertos comportamientos que encarna el líder”. Esto basándose en el concepto de Max Weber (1981), que define al carisma como "la cualidad que pasa por extraordinaria de una personalidad por cuya virtud, se lo considera en posesión de fuerzas sobrenaturales o sobrehumanas o por lo menos, específicamente extraordinarias y no asequibles por cualquier otro".

La teoría se basa en dos modelos; el del rey pastor que muestra el camino y el del rey tejedor preferido por Platón, que busca conciliar las personalidades transformadoras y conservadoras, es decir, compatible con aquello que en principio no lo es. En este modelo el líder busca proteger al grupo frente a las amenazas y vela para que no se desintegre. (Cevallos & Toral, 2018)

- **Teorías del comportamiento**

Estas teorías expresan, que, si bien ciertos comportamientos específicos diferencian a los líderes de los no líderes, las cualidades que identifica a los primeros no necesariamente son innatas; entonces, es posible capacitar a una persona para ser líder, está teoría no toma en cuenta el contexto. Existen diferentes corrientes desarrolladas en torno a estas teorías: Kurt Lewin, habla de tres estilos de liderazgo: autocrático, liberal y democrático. (Cevallos & Toral, 2018).

- **Teoría del liderazgo transaccional**

Se basa en el intercambio de premios por esfuerzos, el líder se preocupa por hacer que las tareas se realicen, centrando su interés en las condiciones del momento, este tipo de liderazgo motiva y guía a sus seguidores hacia la consecución de las metas mediante la clarificación de los requerimientos de papeles y tareas. (Cevallos & Toral, 2018)

5.1.7. **Características de los Liderazgos.** (Cevallos & Toral, 2018) citan la revista de Psicología de piscología ISS 1990, 66757, bajo la teoría de Drucker (1989), que expresa que los líderes eficaces son capaces de dirigir, impulsar y supervisar a sus colaboradores, así mismo, se espera que los directivos y los miembros que ocupan puestos de responsabilidad sobre otros individuos en una organización. En consecuencia, se puede afirmar que el liderazgo implica funciones de dirección, de mando y de responsabilidad; pudiendo expresarse en los siguientes tipos:

- Liderazgo Generativo Punitivo (GP): El líder preocupado en la producción, posesivo e inflexible, exigente y conservador, genera presión al grupo y toma una decisión sin anunciarla.

- El liderazgo Generativo Nutritivo (GN): El líder se caracteriza por hacer el bien al grupo, lo nutre, da libertad y es generoso. Se siente tranquilo mientras comprueba los progresos del grupo.
- Liderazgo Racional (R): El líder se caracteriza por hacer que el grupo marche en ausencia del líder, capta las necesidades del grupo, recibe ideas y sugerencias, respeta y confía en el grupo; es considerado, servicial y amistoso, en síntesis, es competente.
- Liderazgo Emotivo Libre (EL): El líder hace lo que siente, es natural, espontáneo, expresa emociones auténticas, aspira a ser líder racional, pero con cierto grado de inseguridad sobre su éxito.
- Liderazgo emotivo dócil (ED): El líder hace lo que le dicen, presenta un alto grado de sumisión, tiene vergüenza y sentimientos de culpa.
- Liderazgo emotivo indócil (EI): El líder hace lo contrario a lo que le dicen, presenta cargas de resentimiento, celos, rencor y grados de rebeldía; el grupo funciona por su presión y sólo cuando está presente el líder. (Cevallos & Toral, 2018)

5.1.8. **El liderazgo y la motivación.** Para hablar acerca de este tema, se empieza por definir lo que es la motivación, misma que (Cortés, 2004) manifiesta como un fenómeno multicausal, originado por diversas fuentes, como incentivos, reconocimientos, promociones, el trabajo por sí mismo, las necesidades de las personas, las metas y objetivos que se tengan, las condiciones de trabajo, los salarios, entre otros. La autora manifiesta que dentro de estas fuentes de motivación se encuentra el ejercicio del liderazgo. (Cortés, 2004) cita a (Marín, Melgar y Castaño,

1990) los cuales definen a la motivación como “un conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes.

La motivación en el trabajo se relaciona directamente con el liderazgo, puesto que el estilo que se maneje debe ser aquel que se fomente visión amplia del desarrollo humano, para que alcance el avance social, integral y sostenible, y de esta manera se asocie con niveles de motivación. La respuesta inmediata a esto es un individuo potencializado en valores. (Cortés, 2004)

5.1.9. **El liderazgo y la Comunicación.** (Léón, 2013) manifiesta que la comunicación es un factor primordial, en donde su efectividad permite alcanzar cordialidad en el entorno de la empresa, con sus colaboradores, siendo esta la razón primordial de lograr un clima organizacional agradable y de la misma forma permite alcanzar satisfacción laboral; como consecuencia se evidencia mayor productividad en el desarrollo de las actividades de la empresa.

La comunicación real se presenta solamente cuando todas las partes entienden el mensaje desde la misma perspectiva, esto es crucial para el éxito organizacional. Las capacidades de hablar, leer y escribir que posee un supervisor tendrán un impacto directo en el logro eficaz de sus objetivos. Los gerentes dedican alrededor del 40 por ciento de su tiempo al comunicarse. El liderazgo trata acerca de influir en los demás, también concierne en construir relaciones y eso se logrará a través de la comunicación. Las organizaciones capacitan a los jefes para comunicarse mejor e influir en los demás para desempeñar eficientemente sus puestos. Dos componentes

esenciales de la comunicación del liderazgo son el envío y recepción de mensajes. (Avenecer, 2015)

5.1.10. **Liderazgo y Toma de decisiones. (**Coulter 2005) citado por (Avenecer, 2015) menciona que todos los integrantes de una organización toman decisiones, pero quien la responsabilidad de este proceso es el líder de los equipos de trabajo. El líder planea, organiza, dirige y controla a individuos que piensan y actúan distinto, comúnmente esto puede provocar diferencias entre trabajadores. Por ende, el líder debe poseer habilidades para escoger la mejor solución a cualquier tipo de problema. Hay tres condiciones a enfrentar en la toma de decisiones:

- Certeza. Esta es la situación ideal para tomar una decisión, porque el responsable conoce los resultados de todas las alternativas que pueda tener. No siempre se presenta esta condición, pero proporciona mucha seguridad para el líder del grupo.
- Riesgo. Cuando un líder cree en la posibilidad de ciertos resultados. La capacidad de establecer probabilidades a los resultados es fruto de experiencias personales o información obtenida por otros medios.
- Incertidumbre. Los lideres la mayoría de veces enfrentan este tipo de situaciones, en estas condiciones se desconoce la información de los resultados. El guía optimista escogerá la opción máxima, que le proporcionará según su intuición las mejores consecuencias de su decisión.

5.1.10.1. ***Estilo en la toma de decisiones.*** (Avenecer, 2015) continua con la teoría de **(**Coulter 2005) mismo que manifiesta que es necesario que los líderes

eficaces sepan tomar decisiones correctas, para ello se muestran cuatro estilos proporcionados por el autor:

- Estilo directivo. Los líderes que toman este tipo de decisiones son eficientes y lógicos, saben elegir rápidamente y se enfocan en resolver el conflicto a corto plazo. Su eficiencia y apresuramiento al tomar decisiones hacen que cumplan esta función con mínima información y que evalúen pocas alternativas.
- Estilo analítico. Los guías que utilizan este estilo requieren más información antes de tomar una decisión y consideran más alternativas que en el estilo anterior. Los líderes de este tipo se caracterizan por su capacidad de adaptarse o enfrentar situaciones únicas.
- Estilo conceptual. Los líderes que eligen este estilo tienen miras muy amplias y buscan muchas alternativas. Se enfocan en el largo plazo y son muy buenos para encontrar soluciones creativas a los problemas.
- Estilo conductual. Los guías que prefieren usar este estilo son capaces de trabajar bien con los demás. Se interesan en los logros de sus seguidores y aceptan sugerencias. Convocan a juntas para comunicarse, tratan de evitar conflictos, la aceptación de los demás es importante para los que utilizan esta forma de tomar decisiones. Es una de las mejores opciones para los líderes eficaces.

5.2. COMPORTAMIENTO HUMANO

5.2.1. **Comportamiento y aprendizaje.** En cuanto al comportamiento humano se debe tomar en cuenta que la ciencia encargada del estudio del comportamiento es la psicología, (Chertok, 2006), manifiesta en su libro Causas de la Conducta Humana que el comportamiento de los humanos no sucede porque si,

sino, que se rige a ciertas leyes; como el condicionamiento clásico, o el operante o la imitación de modelos. En primer lugar, para poder entender a qué se refiere el comportamiento humano, se debe definir que es el comportamiento: en lenguaje habitual según (Chertok, 2006) se refiere a la acción voluntaria y visible de un ser vivo.

(Chertok, 2006) menciona que la mayoría de nuestros comportamientos han sido conseguidos luego de haber nacido, durante el transcurso de la vida y depende del entorno familiar, social y cultural en el que se vive. Pero no todos los comportamientos son aprendidos, algunos son innatos, es decir son biológicos, mas no necesitan un aprendizaje.

5.2.2. **Leyes del comportamiento.** El comportamiento humano está dado por ciertas leyes que son:

Condicionamiento operante: este se refiere al comportamiento que busca un fin o un propósito, es decir está dirigida a promover un cambio en el entorno que nos rodea, estos cambios se llaman consecuencias. (Chertok, 2006) dice textualmente que la conducta está controlada por sus consecuencias inmediatas.

Condicionamiento clásico: en esta ley contrario al operante, este brinda respuestas consideradas como involuntarias. Su principal cualidad es que estos comportamientos son dados por estímulos a determinadas situaciones. (Chertok, 2006) cita a Pavlov quien describió principios básicos de esta ley como el estímulo condicionado y la respuesta condicionada.

Aprendizaje imitativo: es un modelo de los años 60, que sugiere que cualquier persona imita como su nombre lo indica el comportamiento de otra. Este

maneja en tres elementos: el imitador que observa el comportamiento de otra persona e imita una conducta determinada de ese individuo. El modelo que es la pauta de conducta especifica discriminada por el observador y finalmente un proceso de reproducción comportamental, que consiste en un acto de copia del comportamiento, que está en base de este aprendizaje.

Naturaleza de la gente: al hablar del comportamiento humano, se debe entender la naturaleza de la gente para ello (Newstrom, 2011) plantea seis conceptos básicos respecto de la gente los mismo que son: diferencias individuales, percepción, integridad de la persona, conducta motivada, deseo de participación y valor de la persona.

- **Diferencias individuales:** se comprende que cada persona en el mundo, es diferente, tiene distintas ideas y pensamientos lo que nos hace únicos y a través de nuestra vida se va aprendiendo de cada experiencia vivida lo que nos hace personas con características únicas.
- **Percepción:** este concepto trata acerca de cómo las personas perciben los objetos, el ambiente etc., como cada individuo es único su percepción de las cosas también es única en su manera de analizar e interpretar lo que observa.
- **Integridad de la persona:** se refiere a las destrezas y características que emplean las personas en conjunto.
- **Conducta motivada:** las personas se motivan cuando se satisfacen sus necesidades y deseos, mas no por lo que se cree que la persona quiere.

- **Deseo de participación:** se refiere a la necesidad de las personas de ser participativas, aportar y ser tomadas en cuenta en toma de decisiones importantes, que ayuden a la organización a llegar al éxito.
- **Valor de la persona:** este concepto abarca el trato hacia las personas el cual debe ser con respeto, cuidado y dignidad. Las personas se deben sentir valoradas por sus destrezas y habilidades para que sean más exitosas y productivas.

5.2.3. **Dimensiones del Comportamiento Humano.** (Rodriguez, Mesa, & Viltre, 2014) proponen las dimensiones para medir el comportamiento humano basado en los valores organizacionales, mismo los califican como valencias sociales necesarios para la convivencia humana. Loa autores toman los valores mencionados a continuación para poder realizar la medición de la dimensión en el comportamiento de las personas.

1. Patriotismo: Es la lealtad hacia la propia historia, a la patria o a la institución.
2. Dignidad: Es el respeto a la humanidad y a uno mismo
3. Responsabilidad: Cumplimiento del compromiso ante sí mismo, la familia y la sociedad.
4. Humanismo: Amor hacia el ser humano y preocupación por el desarrollo pleno de todos.
5. Honestidad: Armonía entre el pensamiento, el discurso y la acción.
6. Sentido de pertenencia: Amor hacia la institución, en la comprensión con su encargo social y del significado de lo que se aporta para la consecución del mismo.

7. Profesionalidad: Calificación y competencia de los trabajadores, desde su puesto de trabajo, para hacer cumplir los objetivos de su colectivo, sentir plena satisfacción individual al ejercer sus tareas y comprender a fondo las responsabilidades sociales que asume.

5.2.4. **Comportamiento organizacional.** (Robbins, 2004) manifiesta que el comportamiento organizacional es un campo de estudio que analiza tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructura. Además, el CO aplica el conocimiento obtenido acerca de los individuos, los grupos y el efecto de la estructura en la conducta, con el fin de que las organizaciones funcionen mejor. El CO se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de la organización. Como el CO se interesa particularmente en las situaciones que atañen al empleo, no es de sorprender que se destaque el comportamiento en lo que se refiere al trabajo, puestos, ausentismo, rotación, productividad, desempeño humano y administración.

(Newstrom, 2011) define al comportamiento organizacional como "el estudio sistemático y aplicación cuidadosa del conocimiento sobre la forma como la gente actúa en las organizaciones. Es una disciplina científica y aplicada".

5.2.5. **Metas del comportamiento organizacional.** (Newstrom, 2011) plantea cuatro metas del comportamiento organizacional: describir, entender, predecir y controlar la conducta humana en el trabajo.

- **Describir:** esta meta consiste como su nombre lo indicar, describir o narrar de manera ordenada y secuencial la manera en la que las personas se manifiestan en

diversas situaciones, esto ayudara al administrador a encontrar un lenguaje que todos entiendan.

- **Entender:** la segunda meta es comprender las razones y motivos del comportamiento de las personas.
- **Predecir:** esta meta es de gran importancia porque ayuda a los administradores a prever cómo será el comportamiento de sus trabajadores si cumplirán con sus funciones de una manera adecuada y eficiente y tomar decisiones dependiendo del trabajador.
- **Controlar:** esta última meta permite a los administradores mejorar los resultados mediante el control y la colaboración de los trabajadores.

5.2.6. **Fuerzas del comportamiento organizacional.** Estas fuerzas se refieren según (Newstrom, 2011) a la naturaleza de las organizaciones, las cuales se clasifican en cuatro áreas: gente, estructura, tecnología y ambiente.

- **Gente:** esta fuerza forma un sistema social dentro de la organización. Que pueden ser individuales o grupales, grandes o pequeños, formales o informales, oficiales y extraoficiales. Hay que tomar en cuenta que los grupos son dinámicos: se forman, cambian y dispersan.
- **Estructura:** precisa la relación y la función de la gente en las organizaciones, la cual debe ser estructurada para evitar conflictos entre los trabajadores.
- **Tecnología:** se define como los recursos con la cual se lleva a cabo las actividades de los trabajadores, para que las puedan cumplir de una manera eficiente, lo cual representa un beneficio para la gente y la organización.

- **Ambiente:** se denomina también entorno, pueden ser ambientes internos y externos. Hay que tomar en cuenta que las organizaciones funcionan en su interior.

5.2.7. **Variables del comportamiento organizacional.** (Robbins, 2004) argumenta dos tipos de variables dentro del comportamiento organizacional las variables dependientes e independientes, mismas que son descritas a continuación:

Variables dependientes

(Robbins, 2004) describe a las variables dependientes como factores fundamentales que hay que explicar o pronosticar y que sufren el influjo de algún otro factor. Además, menciona que los estudiosos se han inclinado siempre a destacar la productividad, ausentismo, rotación y satisfacción laboral.

- **Productividad**: una organización es productiva si consigue sus metas y, al hacerlo, transforma sus insumos en productos al menor costo. De esta manera, la productividad abarca una preocupación por la eficacia y la eficiencia
- **El ausentismo:** es la falta al trabajo. Por lo que una organización le cuesta mucho dinero que un colaborador se ausente, por lo que se debe mantener esta tasa en bajas cifras.
- **La rotación**: es el retiro permanente de la organización, voluntario o involuntario. Una tasa elevada de rotación aumenta los costos de reclutamiento, selección y capacitación.
- **La satisfacción laboral**: se define simplemente como la actitud general del individuo hacia su puesto. Los empleados satisfechos son más productivos que

los insatisfechos ha sido durante muchos años una premisa básica de los administradores.

Variables independientes

(Robbins, 2004) toma en cuentas dentro de las variables independientes tres planos sobre el comportamiento de las personas en la organización: en lo individual, grupal y en los sistemas de las organizaciones.

- **Variables en el plano de los individuos**: cuando los individuos llegan a la organización, vienen con ciertas características que van a influir en su comportamiento en el trabajo. Las más obvias son las características personales: edad, sexo y estado civil; las características de personalidad, la constitución emocional, valores y actitudes y las capacidades elementales
- **Variables en el plano de los grupos:** el comportamiento de las personas en los grupos es más que la suma de los actos propios de todos sus individuos. La complejidad de este modelo aumenta si se observa que la conducta de la gente cuando está en grupo es distinta que cuando está a solas.
- **Variables en el plano de los sistemas de las organizaciones:** el comportamiento organizacional llega a su mayor nivel de sofisticación cuando se añade una estructura formal a nuestros conocimientos previos de la conducta de individuos y grupos. Así como los grupos son más que la suma de sus integrantes, las organizaciones son más que la acumulación de sus grupos. El diseño de la organización formal, procesos de trabajo y puestos, normas y usos de recursos humanos de la organización. (Robbins, 2004)

5.2.8. **Teorías del comportamiento.** (Cobo, 2003) manifiesta que existen varias teorías que explican la formación o modificación de las actitudes las cuales son descritas a continuación:

Teorías cognoscitivas

Tienen su fundamento básico en la visión de que son las necesidades internas del individuo que provocan un determinado comportamiento o actitud. Consideran que todos nuestros actos son dependientes de nuestras propias acciones y son inherentes a la vida de cada uno de nosotros. Los cognitivistas no ven las experiencias de la vida como la causa básica de nuestras actitudes, para ellos las causas hay que buscarlas en las necesidades de cada individuo. Para ellos el individuo es el actor, el hacedor, el que construye su propio mundo de necesidades y desarrolla consecuentemente sus actitudes y comportamientos para satisfacer sus deseos.

Teorías Psicoanalíticas

Se fundamentan en la historia pasada del individuo que marca su de una manera particular, y este a su vez genera necesidades que impulsan una conducta determinada según las circunstancias. Las marcas resultan del constante conflicto entre los instintos naturales y las restricciones que la sociedad impone sobre cada uno de nosotros. La naturaleza de estos conflictos depende de la etapa de desarrollo en que se encuentre el individuo en un momento determinado.

5.2.9. **Clima organizacional.** (García, 2009) manifiesta que el clima organizacional proviene de la premisa de que los humanos se desarrollan en entornos cambiantes y complicados, en vista que las organizaciones están formadas por hombres, grupos y colectividades que tiene que ver en el tipo de comportamientos

que intervienen ese entorno. Además, cita a Méndez (2006) mismo que declara que el principio del clima organizacional se encuentra en la sociología y lo define como "el clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social, los cuales están influenciados por un conjunto de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno".

(González & González, 2010), manifiestan que el clima influye en el comportamiento y actitudes de las personas, por lo tanto, el entorno en el que laboran los trabajadores se convierte en un factor inmaterial de los objetivos que la empresa quiere alcanzar. Este entorno influye en: las relaciones en el trabajo sean buenas o malas, logro de objetivos, participación buena o deficiente para coordinar en los niveles superiores, niveles de desempeño.

5.2.9.1. ***Características del Clima Organizacional.*** En cuanto a las características del clima organizacional (González & González, 2010), ponen a consideración varias de índole personal de los trabajadores y la realidad de los entornos de gestión, físico-ambientales y sociales de una organización.

(González & González, 2010), manifiestan las siguientes:

- Políticas de dirección
- Estilos de liderazgos
- Formas de comunicación interna
- Factores físico ambientales
- Estructura y procesos de trabajo
- Procesos vinculados directamente a la gestión de los recursos humanos
- Grado de centralización y de posibilidades de participación

- Tamaño de la organización

5.2.9.2. ***Herramientas para medir el clima organizacional.*** Según (García, 2009) el fin de realizar una medición es realizar un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los trabajadores frente al clima organizacional y con los resultados obtenidos proponer acciones que mejoren el comportamiento que fomente un clima organizacional el cual llegue a cumplir metas gracias al trabajo del talento humano de la empresa.

(García, 2009) cita a García y Bedoya (1997) quienes mencionan que al interior de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional: observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores, entrevistas directas a los trabajadores, realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de uno de los cuestionarios diseñados para ello.

6. MARCO CONCEPTUAL

Organización: (Obed, 2019) define a una organización como "un sistema de actividades conscientemente coordinadas, la cual está formada por dos o más personas. La cooperación entre las personas es esencial para la existencia de una organización, ésta existe cuando hay personas capaces de comunicarse, dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común".

Personas: Las personas no son recursos que la organización consume, que utiliza y producen costos. Por el contrario, las personas constituyen un factor de competitividad, de la misma forma que el mercado y la tecnología. En este sentido, es mejor hablar de administración de personal con el fin de resaltar la administración

con las personas como socios, y no sobre las personas como meros recursos. (Obed, 2019)

Liderazgo: El liderazgo se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen dispuestos y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo. Apropiadamente, las personas deben ser alentadas a desarrollar, no sólo con disposición a trabajar, sino a hacerlo con celo y confianza. El celo es energía, entusiasmo e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza refleja experiencia y capacidad técnica. (Koontz & Weihrich, 2008)

(Chiavenato, 2009) manifiesta que el liderazgo es, en cierto sentido, un poder personal que permite a alguien influir en otros por medio de las relaciones existentes. La influencia implica una transacción interpersonal, en la que un individuo actúa para provocar o modificar un comportamiento. En esa relación siempre existe un líder y los liderados.

Líder: (Raffino, 2020) define a los líderes como las personas capaces de guiar e influir a otras personas o grupos de personas, y que éstos además lo reconozcan como tal.

Comunicación: (Boland, 2007) define a la comunicación como "el proceso de transferir significados en forma de ideas e información de una persona a otra, a través de la utilización de símbolos compartidos, con el fin de que sean compartidos e intercambiados" (León, 2013)

Comportamiento Organizacional: El Comportamiento organizacional es un área del conocimiento aplicado, que estudia la manera como los individuos y grupos

actúan dentro de las organizaciones, con el propósito de elaborar algunos principios que permitan entender el fenómeno humano en las organizaciones. (Cobo, 2003)

Conducta: La conducta humana según (Obed, 2019) es el conjunto de comportamientos exhibidos por el ser humano, la cual está influenciada por la cultura, las actitudes, las emociones, los valores de la persona y los valores culturales, la ética, el ejercicio de la autoridad. El comportamiento de la persona cae dentro del rango de lo que es visto como lo común, lo inusual, lo aceptable o fuera de los límites aceptables.

Ética: La ética hace referencia a la calidad humana de las personas y de sus acciones o como lo entendieron los clásicos, a su excelencia. En una primera aproximación al concepto, cabe decir que un comportamiento se califica como ético precisamente cuando contribuye al desarrollo de las cualidades propias del ser humano o, lo que es lo mismo, cuando hace al individuo mejor persona, cuando su calidad humana crece. Actuar bien supone actuar de modo que la acción realizada edifique al individuo como persona. Por eso, el bien, en sentido ético, es aquello que contribuye a la perfección de la persona como tal, al desarrollo de su dimensión propiamente humana. Una persona que habitualmente dice la verdad, se hace mejor persona y, por ello, alguien en quien se puede confiar de modo habitual. El mal, en sentido ético, es aquello que deshumaniza. (Guillen, 2006)

Valores: Los valores son convicciones básicas de que un “modo peculiar de conducirse o de estado final de la existencia es en lo personal, o socialmente, preferible que su modo opuesto o contrario de conducirse o de estado final de la existencia”. Contienen un elemento de juicio porque incorporan las ideas personales

sobre el bien, lo correcto y lo deseable. Los valores tienen atributos de contenido y de intensidad. El atributo de contenido asevera que un modo de conducirse o un estado final de existencia son importantes (Robbins, 2004)

7. MATERIALES Y MÉTODOS

Para el desarrollo del presente proyecto de tesis se tomó un enfoque de investigación cuantitativo, para poder analizar a través de mediciones las variables en estudio, se trabajó con población total de la empresa, en vista que esta cuenta con un total de 12 trabajadores, por lo que fue factible trabajar con toda la población.

7.1.Métodos

Los métodos utilizados en el desarrollo de este proyecto fueron:

Método deductivo: este método se utilizó para el cumplimiento del primer objetivo, puesto que permitió la esquematización de los contenidos para de esta forma realizar la revisión bibliográfica, partiendo desde teorías muy generales a teorías particulares acerca de las variables de estudio.

Método descriptivo simple: este método ayudó a especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. El aporte también dentro de la investigación fue para medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables de estudio.

Método estadístico: este facilito la cuantificación, tabulación, análisis y representación de resultados obtenidos luego de haber aplicado las herramientas de recolección de información.

7.2.Técnicas para la recolección de información

Para la recolección de la información se elaboraron cuatro formatos de test bajo la escala de Likert, acerca de las dos variables de estudio, liderazgo y comportamiento humano dirigidas a los actores dentro del proceso de investigación,

que fueron el gerente de empresa Fleischmann de la ciudad de Loja y los trabajadores de la mismas.

Las encuestas dirigidas al gerente de la empresa, Econ. Carlos Herrera fueron en liderazgo y comportamiento humano de su equipo de trabajo. De igual forma, a los doce trabajadores de la empresa se les aplico una encuesta acerca del liderazgo de la gerencia y una encuesta acerca del comportamiento humano dentro de la organización.

La estructura de los cuestionarios fue basada en dimensiones; para el liderazgo se tomó en cuenta seis dimensiones como: características del liderazgo, estilo de liderazgo, comunicación, motivación, toma de decisiones y clima laboral. En cuento al comportamiento humano se tomó como base para medir los valores de igual manera en seis aspectos que fueron: Lealtad y sentido de pertenencia, dignidad, responsabilidad, humanismo, honestidad y profesionalidad.

Las preguntas se estructuraron de manera cerrada, con alternativas de opción múltiple acorde a la escala de Likert, las cuales fueron representadas por puntaje de la siguiente forma:

5 totalmente de acuerdo

4 de acuerdo

3 neutral

2 en descuerdo

1 totalmente en desacuerdo

7.3. Fuentes de información

Las fuentes de información utilizadas para la investigación fueron de índole primaria y secundaria.

Primaria: aquí se tomó en cuenta la elaboración de los test y cuestionarios aplicados a los trabajadores y gerente de la empresa.

Secundaria: esta información recolectada fue utilizada para la discusión de resultados, tomada de trabajos relaciones con el tema de investigación de años anteriores y de diversos autores.

8. RESULTADOS

8.1. Resultado del Test de liderazgo y comportamiento humano dirigido al gerente de la empresa Fleischmann

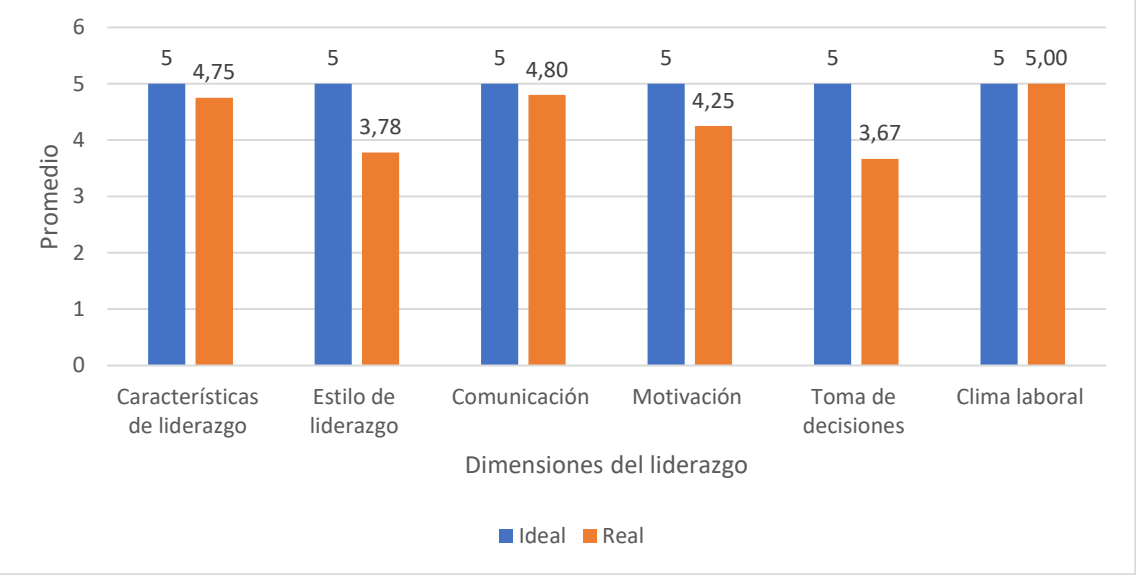
8.1.1. Test de liderazgo

Tabla 1. *Test de liderazgo*

N°	Liderazgo	Ideal	Real
1	Características de liderazgo	5	4,75
2	Estilo de liderazgo	5	3,78
3	Comunicación	5	4,80
4	Motivación	5	4,25
5	Toma de decisiones	5	3,67
6	Clima laboral	5	5,00
	TOTAL	**30**	**26,24**
	PROMEDIO	**5**	**4,37**

Nota. Datos tomados del anexo #6 Test dirigido al gerente y elaborado por la Autora

Figura 1. *Test de liderazgo*



Nota. Datos tomados de la Tabla 1. Test de liderazgo y elaborado por la Autora

Análisis:

En base a los resultados obtenidos del test planteado al gerente de la empresa se determinó que en cuanto al clima laboral el puntaje real arrojado es el ideal siendo este de 5, la siguiente dimensión es la comunicación con 4.80, luego se encuentra las características del liderazgo con 4.75, motivación con 4.25, el estilo de liderazgo tiene un puntaje de 3.78 y finalmente la toma de decisiones califica con 3.67. Si se considera que el promedio ideal es 5 y que el punto medio en esta variable es 3, el promedio obtenido por el gerente es de 4.37, que es próximo al promedio ideal, ello indica que, aunque la calificación es alta, para que el gerente logre ser un líder debe mejorar en varios aspectos especialmente en el estilo de liderazgo y la toma de decisiones puestos que tiene un valor por debajo del 4.

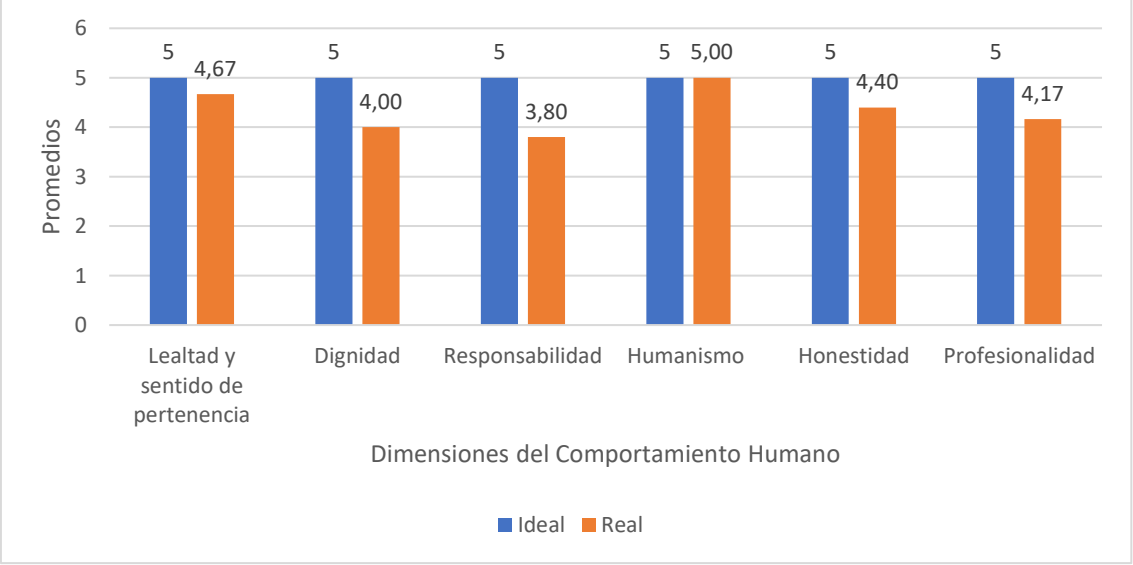
8.1.2. Test de comportamiento humano

Tabla 2. *Test de Comportamiento Humano*

N°	Comportamiento humano	Ideal	Real
1	Lealtad y sentido de pertenencia	5	4,67
2	Dignidad	5	4,00
3	Responsabilidad	5	3,80
4	Humanismo	5	5,00
5	Honestidad	5	4,40
6	Profesionalidad	5	4,17
	TOTAL	**30**	**26,03**
	PROMEDIO	**5**	**4,34**

Nota. Datos tomados del anexo #7 Test dirigido al gerente y elaborado por la Autora

Figura 2. *Test de Comportamiento Humano*



Nota. Datos tomados de la Tabla 2. Test de comportamiento humano y elaborado por la Autora

Análisis:

En cuanto al test de comportamiento humano que se realizó al gerente de la empresa Fleischmann de la ciudad de Loja, se obtiene los siguientes resultados: con un puntaje ideal se tiene el humanismo con 5 puntos, seguido de 4.67 de lealtad y sentido de pertenencia, con 4.40 honestidad, la profesionalidad se ubica en 4.17, la dignidad está en 4 puntos y finalmente con 3,80 se encuentra la responsabilidad. Considerando que el puntaje ideal de un buen comportamiento humano es de 5 puntos y el punto medio es de 3 puntos; se tiene que el promedio en general arrojado es de 4.34, lo que indica que se debe trabajar en aspectos que se encuentran por debajo de los 4 puntos; en este caso la responsabilidad es el punto más bajo en el comportamiento de los trabajadores por lo que afecta el promedio general total.

8.2. Resultado del Test de liderazgo y comportamiento humano dirigido a los trabajadores de la empresa Fleischmann

8.2.1. ***Test de liderazgo***

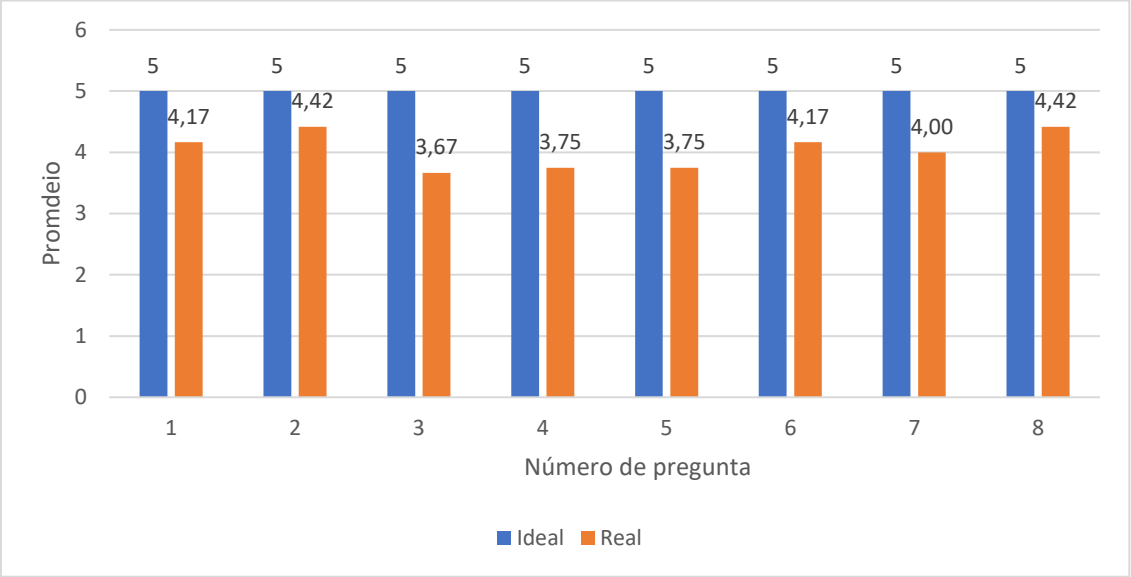
8.2.1.1. Características de liderazgo.

Tabla 3. *Características de Liderazgo*

N°	Ítem	Ideal	Promedio	Encuesta
1	A la gerencia le agrada organizar ideas nuevas	5	4,17	12
2	La gerencia tiene facilidad de palabra para expresarse	5	4,42	12
3	La gerencia tiene confianza en sí mismo	5	3,67	12
4	La gerencia comprende las amenazas competitivas	5	3,75	12
5	La gerencia detecta oportunidades de negocios	5	3,75	12
6	La gerencia comprende rápidamente los cambios del entorno	5	4,17	12
7	La gerencia delega tareas adecuadamente	5	4,00	12
8	La gerencia inspira a la superación de obstáculos	5	4,42	12
	TOTAL	**40**	**32,33**	
	PROMEDIO	**5**	**4,04**	

Nota. Datos tomados del Anexo #8 Test dirigido a los trabajadores y elaborado por la Autora

Figura 3. *Características de Liderazgo*



Nota. La figura muestra los datos de la Tabla 3. Características de liderazgo y elaborado por la Autora

Análisis:

Para el análisis del liderazgo desde el punto de vista de los trabajadores se empieza con la evaluación de las características de liderazgo, en donde los resultados arrojados por los trabajadores son: en primer lugar se tiene un puntaje de 4.42 en dos aspectos que son la facilidad para poder expresarse y la inspiración a la superación de los obstáculos, seguido con 4.17 con la organización de nuevas ideas y la comprensión de los cambios del entorno, luego se tiene la delegación adecuada de tareas con 4 puntos, con 3.75 se tienen la detección de oportunidades de negocio y la comprensión de amenazas, finalmente los trabajadores califican la confianza en sí mismo que tiene la gerencia con 3.67 puntos. El promedio total de esta dimensión se ubica en 4.04 que se encuentra a menos de un punto del promedio idea que es de 5 y un punto arriba del punto medio que es de 3 puntos.

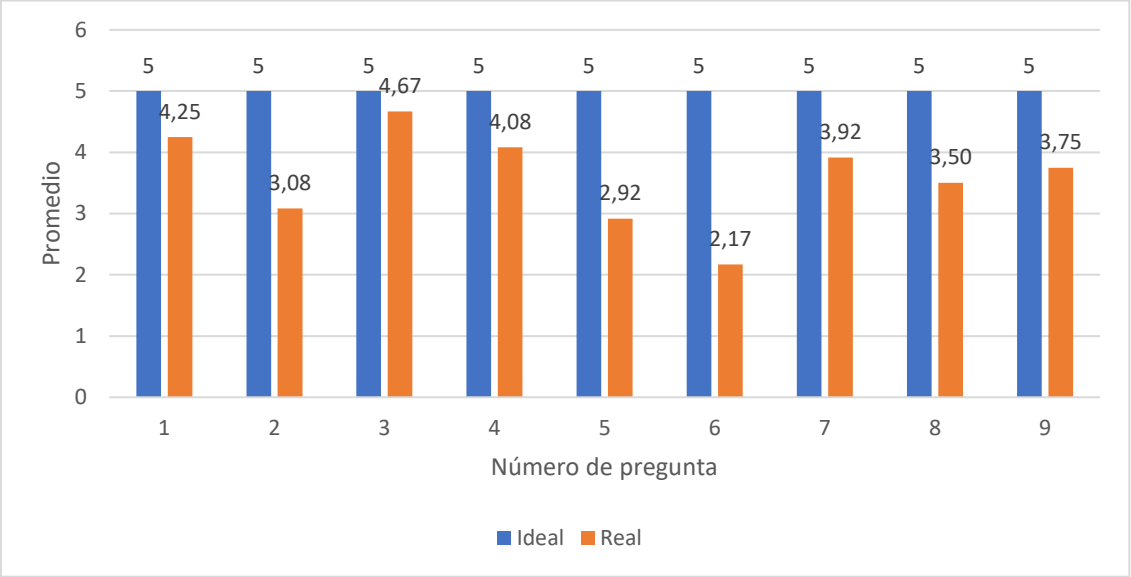
8.2.1.2.Estilos de liderazgo.

Tabla 4. *Estilo de Liderazgo*

N°	Ítem	Ideal	Promedio	Encuestas
1	La gerencia comprende las diferentes situaciones por las que puede atravesar	5	4,25	12
2	La gerencia guarda distancia con los trabajadores	5	3,08	12
3	La gerencia demuestra aprecio y valoración por su equipo de trabajo	5	4,67	12
4	La gerencia fortalece vínculos interpersonales con su equipo de trabajo	5	4,08	12
5	La gerencia recurre a su autoridad y poder para que su equipo actúe	5	2,92	12
6	La gerencia renueva constantemente su equipo de trabajo	5	2,17	12
7	La gerencia confía en las capacidades de su equipo de trabajo para enfrentar cualquier desafío	5	3,92	12
8	La gerencia supervisa de cerca las actividades delegadas a su equipo de trabajo	5	3,50	12
9	La gerencia otorga oportunidades a su equipo de trabajo para poner a prueba su talento	5	3,75	12
	TOTAL	**45**	**32,33**	
	PROMEDIO	**5**	**3,59**	

Nota. Datos tomados del anexo #8 Test dirigido a los trabajadores y elaborado por la Autora

Figura 4. *Estilo de liderazgo*



Nota. La figura muestra los datos de la Tabla 4. Estilos de liderazgo. Elaborado por la Autora

Análisis:

En cuanto al estilo de liderazgo de la gerencia se obtuvo los siguientes resultados con 4.67 la gerencia demuestra aprecio y valoración por su equipo de trabajo, seguido con 4.25 comprende las diferentes situaciones por las que los trabajadores pueden atravesar, con 4.08 la gerencia fortalece los vínculos interpersonales con su equipo de trabajo, con 3.92 confía en la capacidades del equipo, con 3.75 otorga oportunidades a su equipo para poner a prueba a su talento, la supervisión de actividades es calificada con 3.50, la distancia con los trabajadores se lleva un puntaje de 3.08, seguido de 2.92 acerca de la autoridad y poder, finalmente con 2.17 está la renovación de su equipo de trabajo. Considerando que el puntaje ideal es de 5 puntos el estilo de liderazgo se encuentra por encima del punto medio que es 3; el promedio total de esta dimensión es de 3.59, los valores que afectan en esta

dimensión del liderazgo son los que se encuentran por debajo de 3 que son la autoridad y poder; y la rotación del personal.

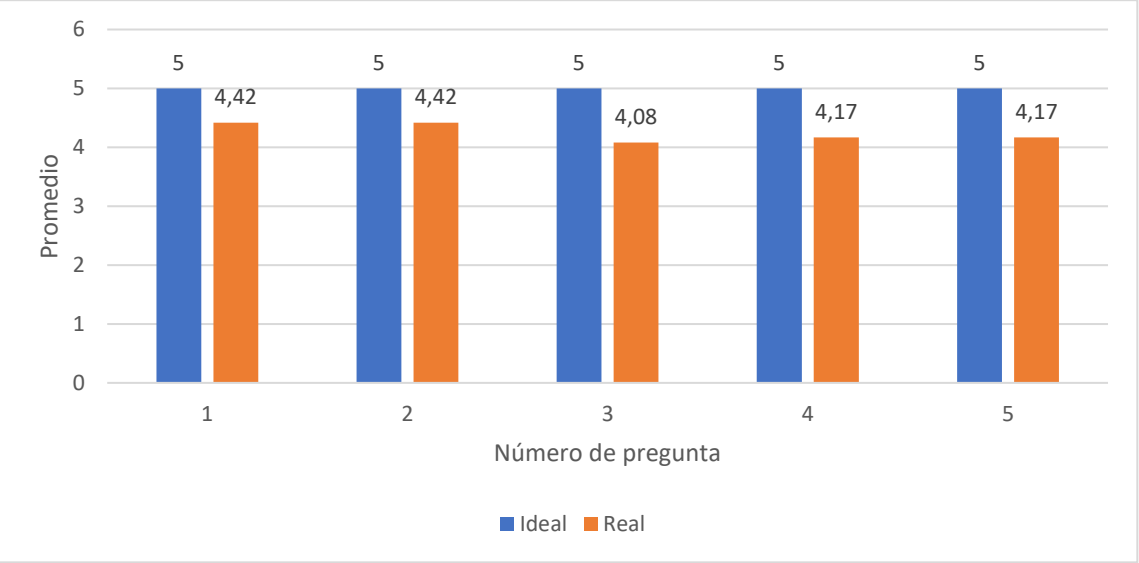
8.2.1.3.Comunicación.

Tabla 5. *Comunicación*

N°	Ítem	Ideal	Promedio	Encuesta
1	La gerencia tiene la capacidad de escuchar y expresarse de manera efectiva	5	4,42	12
2	La gerencia es congruente al expresar sus expectativas empresariales	5	4,42	12
3	La gerencia escucha a su equipo de trabajo, siendo objetivo	5	4,08	12
4	La gerencia es honesta al momento de la retroalimentación de objetivos	5	4,17	12
5	La gerencia demuestra interés en el punto de vista de su equipo de trabajo	5	4,17	12
	TOTAL	**25**	**21,25**	
	PROMEDIO	**5**	**4,25**	

Nota. Datos tomados del Anexo #8 Test dirigido a los trabajadores y elaborado por la Autora

Figura 5. *Comunicación*



Nota. La figura muestra los datos de la Tabla 5. Comunicación. Elaborado por la Autora

Análisis:

En la dimensión de la comunicación se tiene dos alternativas con un puntaje de 4.42 que son: la congruencia en la expresión de las expectativas empresariales y la capacidad de escuchar, con un puntaje igual de 4.17 los trabajadores consideran que la gerencia es honesta y demuestra interés en el punto de vista de su trabajo, finalmente con 4.08 la gerencia escucha a su equipo de trabajo siendo objetivo. El promedio total de esta dimensión es de 4.25, considerando que el puntaje ideal es 5, se puede deducir que la comunicación es buena y efectiva. Para que se alcance el puntaje ideal se debe trabajar en los factores que están con menor puntaje.

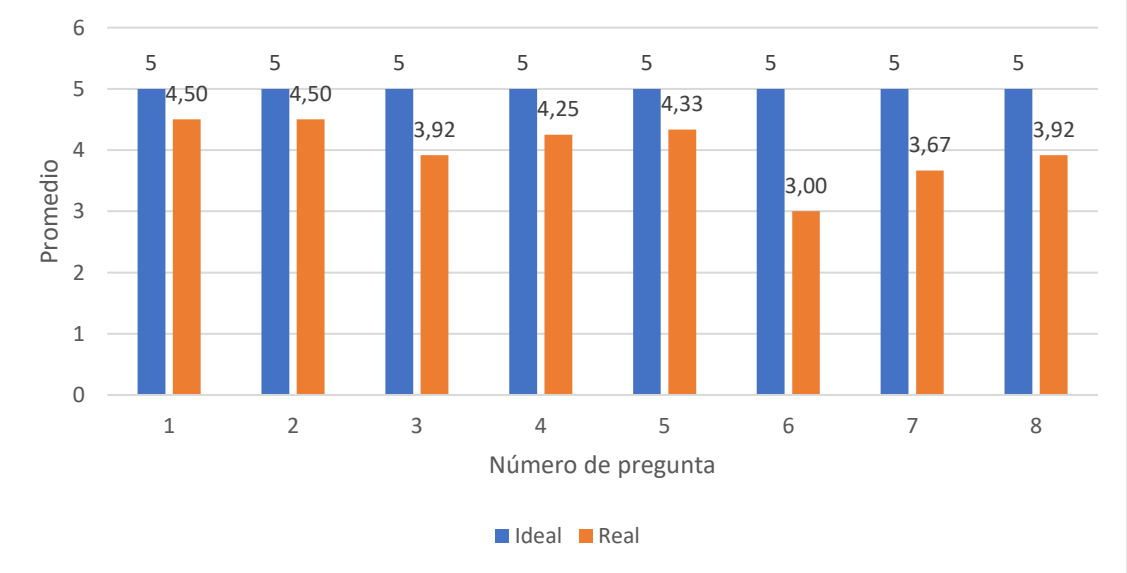
8.2.1.4. Motivación.

Tabla 6. *Motivación*

N°	Ítem	Ideal	Promedio	Encuestas
1	La gerencia motiva a su equipo para el cumplimiento de objetivos	5	4,50	12
2	La gerencia trata a sus trabajadores de manera equitativa	5	4,50	12
3	La gerencia dota de los recursos necesarios a su equipo de trabajo	5	3,92	12
4	La gerencia ayuda a su equipo de trabajo	5	4,25	12
5	La gerencia recompensa y reconoce a su equipo de trabajo	5	4,33	12
6	La gerencia fomenta el aprendizaje y la formación a largo plazo	5	3,00	12
7	La gerencia emprende acciones para mejorar el talento de su equipo de trabajo	5	3,67	12
8	La gerencia motiva a su equipo para que alcancen el éxito personal	5	3,92	12
	TOTAL	**40**	**32,08**	
	PROMEDIO	**5**	**4,01**	

Nota. Datos tomados del anexo #8 Test dirigido a los trabajadores y elaborado por la Autora

Figura 6. *Motivación*



Nota. La figura muestra los datos de la Tabla 6. Motivación. Elaborado por la Autora

Análisis:

En el aspecto de la motivación se tienen ocho factores, con el puntaje mayor que es de 4.50 se encuentra la motivación para el cumplimiento de objetivos y el trato de manera equitativa, seguido de 4.33 la gerencia reconoce y recompensa a su equipo de trabajo, con 4.25 la gerencia ayudad a su equipo de trabajo, seguido de 3.92 en dos aspectos que son la dotación de recursos necesarios para el equipo de trabajo y motivación para el éxito personal del equipo de trabajo, con 3.67 la gerencia emprende acciones para mejorar el talento de su equipo de trabajo, finalmente con un puntaje de 3 se tiene la fomentación de aprendizaje a largo plazo de sus trabajadores. El promedio total de esta dimensión es de 3.54 que está por debajo del promedio ideal que es de 5 y se acerca al punto medio que es de 3, el cual se considerara que existe potencial para una buena motivación.

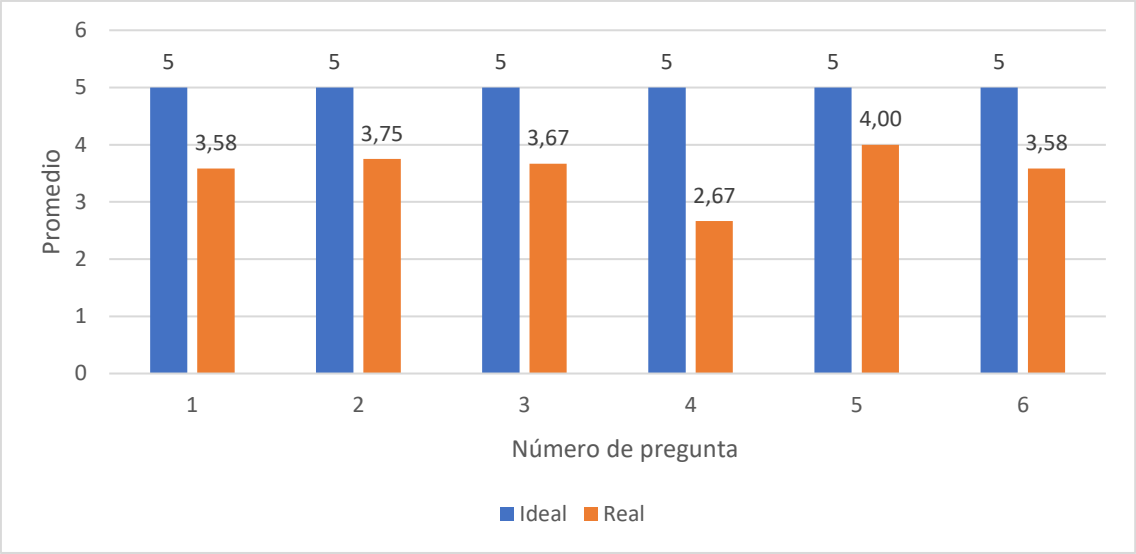
8.2.1.5. Toma de decisiones.

Tabla 7. *Toma de decisiones*

N°	Ítem	Ideal	Promedio	Encuesta
1	La gerencia define problemas antes de proponer alternativas	5	3,58	12
2	La gerencia reúne información antes de tomar una decisión	5	3,75	12
3	La gerencia toma en cuenta la opinión de su equipo de trabajo antes de decidir	5	3,67	12
4	La gerencia decide de forma individual	5	2,67	12
5	La gerencia fomenta la participación activa de su equipo de trabajo en la toma de decisiones	5	4,00	12
6	La gerencia toma en cuenta las consecuencias para su equipo de trabajo	5	3,58	12
	TOTAL	**30**	**21,25**	
	PROMEDIO	**5**	**3,54**	

Nota. Datos tomados del anexo #8 Test dirigido a los trabajadores y elaborado por la Autora

Figura 7. *Toma de decisiones*



Nota. La figura muestra los datos de la Tabla 7. Toma de decisiones. Elaborado por la Autora

Análisis:

En cuanto a la toma de decisiones por parte de la gerencia, los trabajadores arrojaron los siguientes resultados con la calificación más alta se tiene un puntaje de 4 en lo que respecta a la participación activa del equipo de trabajo en la toma de decisiones, seguido de 3.75 en la recolección de información para la toma decisiones, luego un puntaje de 3.67 en donde los trabajadores consideran que la gerencia los toma en cuenta en el momento de la toma de decisiones, dos aspectos que tiene un promedio igual de 3.58 para la definición de problemas y las consecuencias que pueden atraer las decisiones para el equipo de trabajo, finalmente con la calificación más baja se tiene un puntaje de 2.67 en el aspecto que la gerencia toma decisiones de manera individual, este último se puede justificar debido a que los factores grupales para la toma de decisiones toman más peso en su calificación. Por ende, como promedio total de esta dimensión se tiene 3.54 mismo que se encuentra por debajo del promedio ideal que es de 5 puntos y se aproxima al punto medio que es de 3.

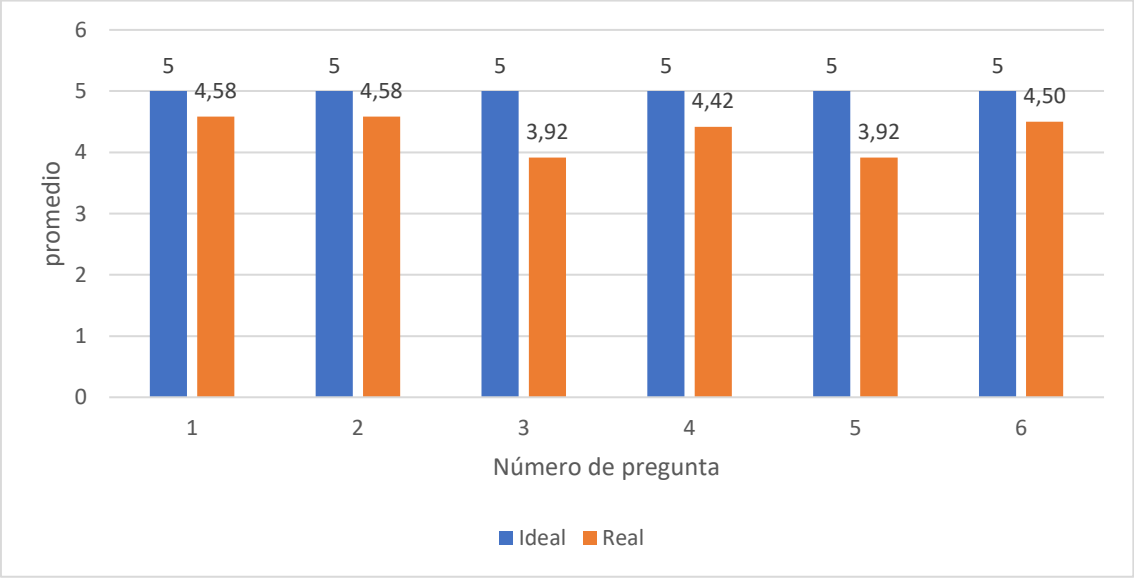
8.2.1.6. Clima laboral.

Tabla 8. *Clima Laboral*

N°	Ítem	Ideal	Promedio	Encuesta
1	Existe una buena relación entre la gerencia y el equipo de trabajo	5	4,58	12
2	La gerencia establece credibilidad e influencia en su equipo de trabajo	5	4,58	12
3	La gerencia busca áreas de común acuerdo	5	3,92	12
4	La gerencia establece compromisos con su equipo de trabajo	5	4,42	12
5	La gerencia comparte la información necesaria para resolver desacuerdos	5	3,92	12
6	La gerencia fomenta armonía en el entorno de la empresa	5	4,50	12
	TOTAL	**30**	**25,92**	
	PROMEDIO	**5**	**4,32**	

Nota. Datos tomados del anexo #8 Test dirigido a los trabajadores y elaborado por la Autora

Figura 8. *Clima laboral*



Nota. La figura muestra los datos de la Tabla 8. Clima laboral. Elaborado por la Autora

Análisis:

En la última dimensión del test de liderazgo acerca del clima laboral que tiene la empresa, se obtuvo los siguientes resultados: con la calificación más alta se tiene dos factores: la buena relación que existe entre la gerencia y el equipo de trabajo y la credibilidad e influencia que establece la gerencia en su equipo de trabajo, con un puntaje de 4.58, seguido de 4.50 para la fomentación de armonía en el entorno de la empresa por parte de la gerencia, luego con 4.42 la gerencia establece compromisos con su equipo de trabajo y finalmente con una calificación de 3.92 se tienen dos aspectos que son la búsqueda de áreas de común acuerdo por parte de la gerencia y que esta comparte información necesaria para resolver desacuerdos en la empresa. Como promedio total de esta dimensión se tiene una calificación de 4.32 que difiere del promedio ideal de 5 puntos por 0.68 por lo que se puede decir que los aspectos a mejorar en el clima laboral son mínimos y planteando alternativas se puede llegar a la calificación ideal.

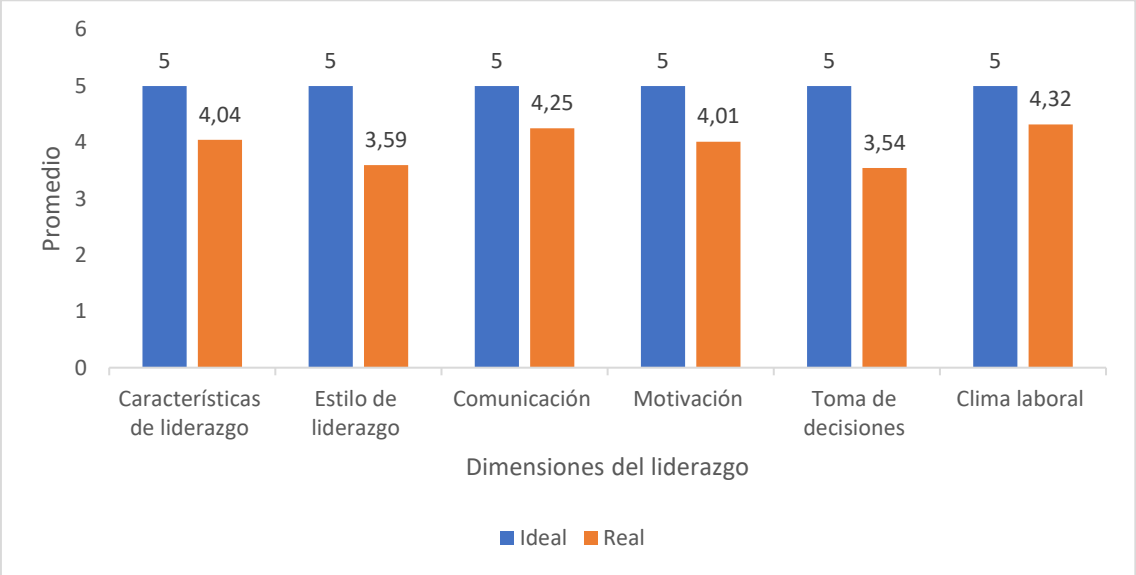
8.2.1.7. Análisis general del test de liderazgo aplicado a los trabajadores.

Tabla 9. *Liderazgo aplicado a los trabajadores*

N°	Liderazgo	Ideal	Real
1	Características de liderazgo	5	4,04
2	Estilo de liderazgo	5	3,59
3	Comunicación	5	4,25
4	Motivación	5	4,01
5	Toma de decisiones	5	3,54
6	Clima laboral	5	4,32
	TOTAL	30	23,76
	PROMEDIO	5	3,96

Nota. Datos tomados del anexo #8 Test dirigido a los trabajadores y elaborado por la Autora

Figura 9. *Liderazgo aplicado a los trabajadores*



Nota. La figura muestra los datos de la Tabla 9. Liderazgo aplicado a los trabajadores. Elaborado por la Autora

Análisis:

En base a los resultados obtenidos del test aplicado a los trabajadores de la empresa se determinó que en cuanto al clima laboral el puntaje real arrojado es el ideal siendo este de 4.32, la siguiente dimensión es la comunicación con 4.25, luego se encuentra las características del liderazgo con 4.04, motivación con 4.01, el estilo de liderazgo tiene un puntaje de 3.59 y finalmente la toma de decisiones califica con 3.54. Si se considera que el promedio ideal es 5, el promedio arrojado por los trabajadores es de 3.96, el mismo que es menor al promedio del test aplicado al gerente que fue de 4.37, ello indica que, el gerente debe trabajar en los aspectos con menor puntaje para lograr ser un líder.

8.2.2. Comportamiento Humano

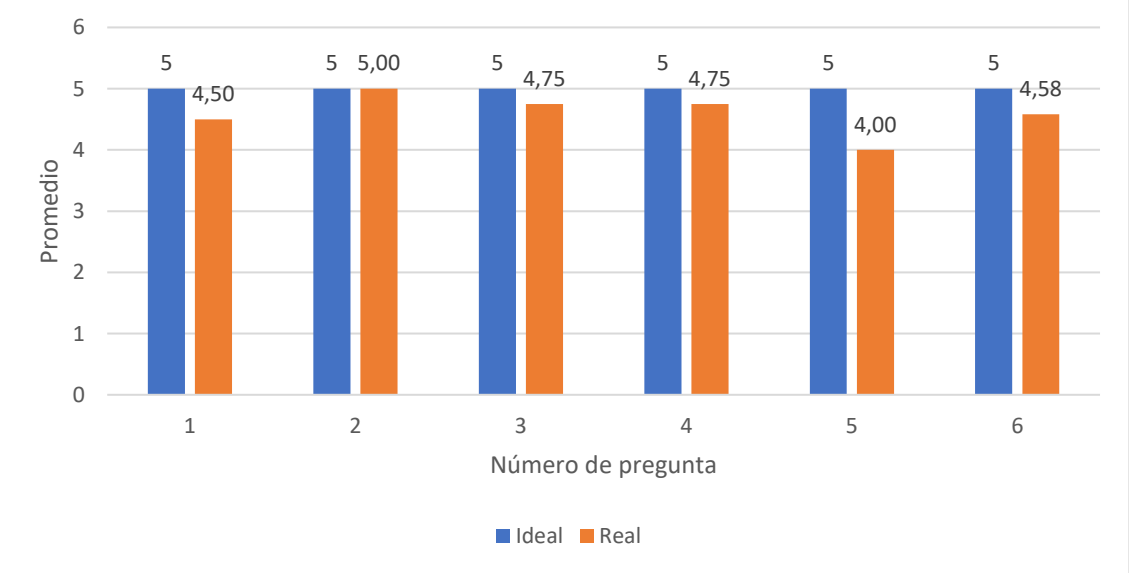
8.2.2.1. Lealtad y sentido de pertenencia.

Tabla 10. *Lealtad y sentido de pertenencia*

N°	Ítem	Ideal	Promedio	Encuesta
1	Asume las prioridades de la empresa como propias	5	4,50	12
2	Siente orgullo por la identidad de la empresa	5	5,00	12
3	Participa activamente en las tareas de la empresa	5	4,75	12
4	Demuestra esfuerzo personal a favor de la empresa	5	4,75	12
5	Tiene apego material y espiritual con la empresa	5	4,00	12
6	Demuestra sacrificio para el desarrollo de la empresa	5	4,58	12
	TOTAL	**30**	**27,58**	
	PROMEDIO	**5**	**4,60**	

Nota. Datos tomados del anexo #9 Test dirigido a los trabajadores y elaborado por la Autora

Figura 10. *Lealtad y sentido de pertenencia*



Nota. La figura muestra los datos de la Tabla 10. Lealtad y sentido de pertenencia. Elaborado por la Autora

Análisis:

En cuanto a la primera dimensión del comportamiento humano de los trabajadores se tiene con una calificación ideal de 5 donde los trabajadores manifiestan que sienten orgullo por la identidad de la empresa, seguido por 4.75 para la participación activa en las tareas de la empresa y la demostración de esfuerzo personal a favor de la empresa, seguido de 4.58 en la demostración de sacrificio para el desarrollo de la empresa, asumir las prioridades de la empresa como propias tiene una calificación de 4.50 y finamente con 4 puntos los trabajadores tienen apego material y espiritual con la empresa. El promedio ideal para la dimensión de lealtad y sentido de pertenencia es de 5 puntos, de los cuales a la realidad se tiene un promedio real de 4.60, en donde se considera una diferencia mínima en esta dimensión, es decir se aproxima a lo ideal en cuanto a la lealtad y sentido de pertenencia.

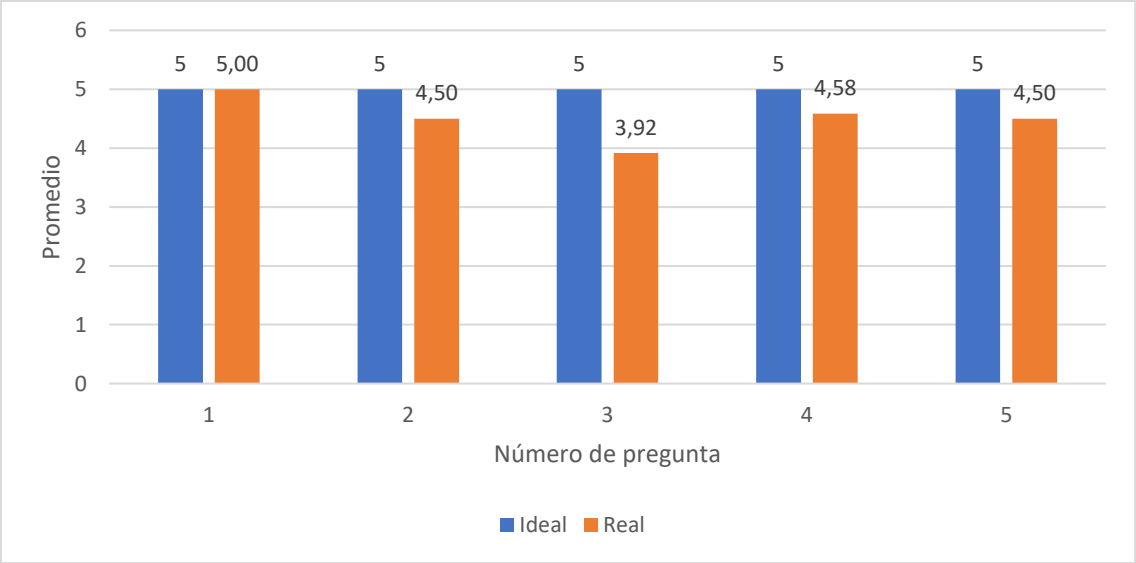
8.2.2.2. Dignidad.

Tabla 11. *Dignidad*

N°	Ítem	Ideal	Promedio	Encuesta
1	Realiza sus actividades con ética	5	5,00	12
2	Mantiene un comportamiento adecuado tanto dentro como fuera de la empresa	5	4,50	12
3	Está satisfecho con el entorno en la empresa	5	3,92	12
4	Pone todo su talento al servicio de la empresa	5	4,58	12
5	Establece un compromiso con la empresa	5	4,50	12
	TOTAL	**25**	**22,50**	
	PROMEDIO	**5**	**4,50**	

Nota. Datos tomados del anexo #9 Test dirigido a los trabajadores y elaborado por la Autora

Figura 11. *Dignidad*



Nota. La figura muestra los datos de la Tabla 11. Dignidad. Elaborado por la Autora

Análisis:

En la dimensión de la dignidad se tiene un puntaje ideal de 5 para el trabajo con ética, seguido de 4.58 en lo que respecta al talento que los trabajadores disponen para la empresa, dos factores con la calificación de 4.50 para el establecimiento de compromisos con la empresa y para el mantenimiento de un comportamiento adecuado tanto dentro como fuera de la empresa, finalmente con 3.92 los trabajadores manifiestan que se sienten satisfechos en la empresa. El promedio total obtenido en la dimensión de la dignidad en cuanto al comportamiento humano de los trabajadores es de 4.50, lo que está por debajo del promedio ideal que es de 5, lo que significa que se pueden trabajar las áreas para que alcanzar el promedio ideal.

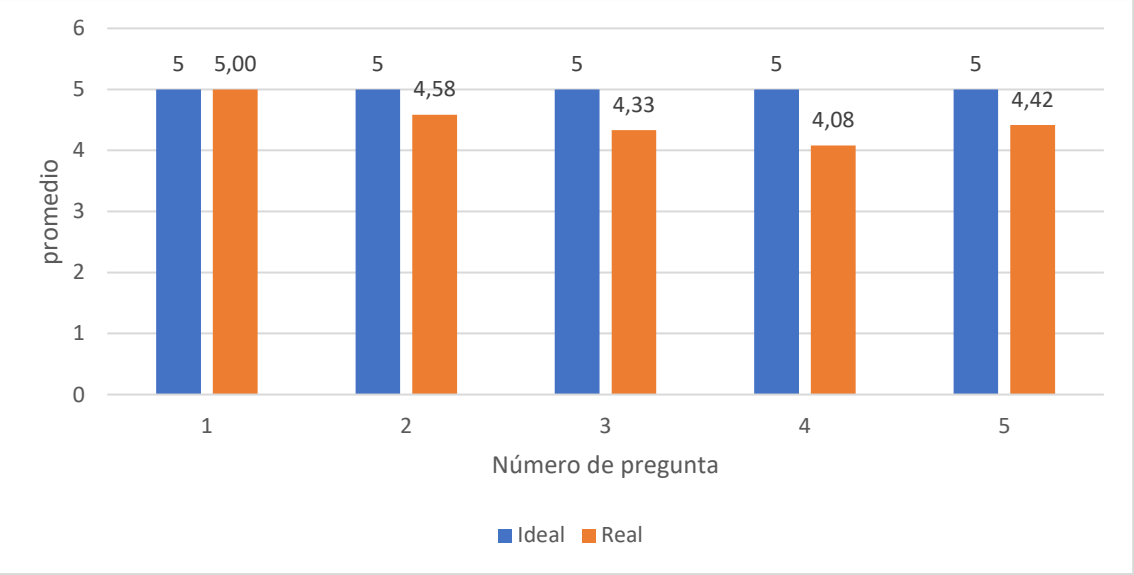
8.2.2.3. Responsabilidad.

Tabla 12. *Responsabilidad*

N°	Ítem	Ideal	Promedio	Encuesta
1	Cumple de manera adecuada y eficiente sus funciones	5	5,00	12
2	Mantiene un compromiso firme con la empresa	5	4,58	12
3	Cuida del entorno en el que desarrolla sus actividades	5	4,33	12
4	Asume las críticas recibidas por la gerencia	5	4,08	12
5	Acata las tareas asignadas por la gerencia	5	4,42	12
	TOTAL	**25**	**22,42**	
	PROMEDIO	**5**	**4,48**	

Nota. Datos tomados del anexo #9 Test dirigido a los trabajadores y elaborado por la Autora

Figura 12. *Responsabilidad*



Nota. La figura muestra los datos de la Tabla 12. Responsabilidad. Elaborado por la Autora

Análisis:

Para la dimensión de la responsabilidad se tiene los siguientes resultados con un puntaje ideal de 5 para el cumplimiento adecuado y eficiente de funciones, seguido de 4.58 para el compromiso firme con la empresa por parte de los trabajadores, con 4.42 los trabajadores acatan las tareas asignadas por la gerencia, 4.33 los trabajadores cuidan del entorno en donde desarrollan sus actividades, finalmente con 4.08 los trabajadores aceptan las críticas recibidas por parte de la gerencia. En esta dimensión el promedio total obtenido es de 4.48 lo que está por debajo del promedio ideal que es de 5 puntos.

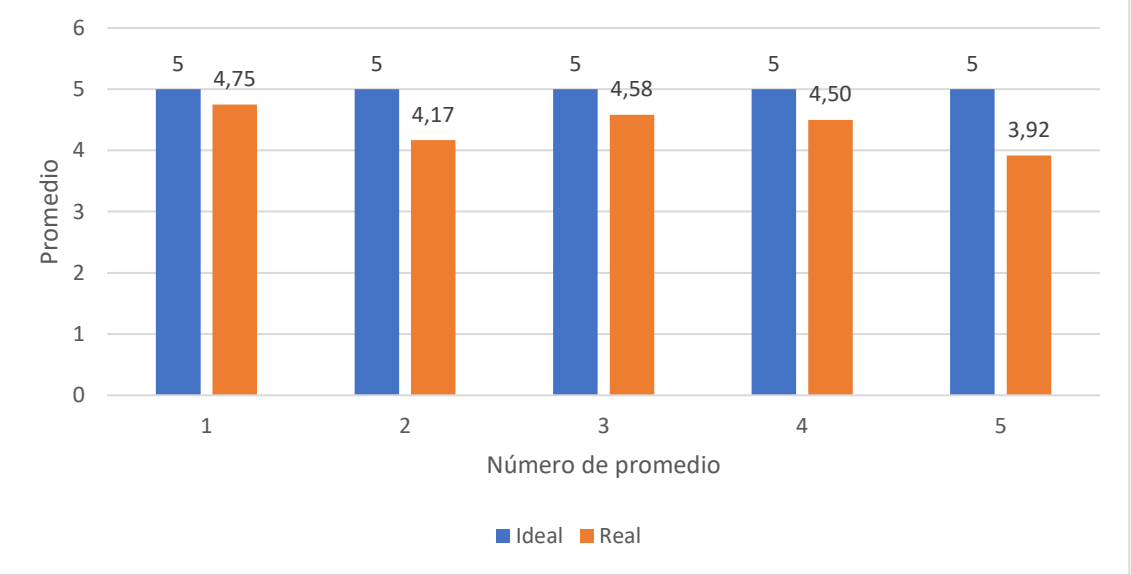
8.2.2.4. Humanismo.

Tabla 13. *Humanismo*

N°	Ítem	Ideal	Promedio	Encuesta
1	Trata con respeto a sus compañeros sin importar el sexo, edad, color de piel, etc.	5	4,75	12
2	Se orgullece por los méritos alcanzados por sus compañeros	5	4,17	12
3	Apoyo a sus compañeros cuando lo requieren	5	4,58	12
4	Propicia un clima de respeto, confianza y amistad	5	4,50	12
5	Fomenta su mejoramiento individual y grupal	5	3,92	12
	TOTAL	**25**	**21,92**	
	PROMEDIO	**5**	**4,38**	

Nota. Datos tomados del anexo #9 Test dirigido a los trabajadores y elaborado por la Autora

Figura 13. *Humanismo*



Nota. La figura muestra los datos de la Tabla 13. Humanismo. Elaborado por la Autora

Análisis:

En esta dimensión del humanismo los trabajadores manifestaron con un promedio de 4.75 que se tratan con respecto entre compañero sin tomar en cuenta ideologías, religión entre otros aspectos relevantes, seguido de 4.58 en cuanto al apoyo entre compañeros, luego con 4.50 los trabajadores propician un clima de respeto, confianza y amistad, con menor puntaje los trabajadores de enorgullecen por los méritos alcanzados entre compañeros 4.17, finalmente con 3.92 se tiene el fomento hacia el mejoramiento individual y grupal. El promedio total es de 4.38, lo que se encuentra por debajo del promedio ideal que es de 5 puntos.

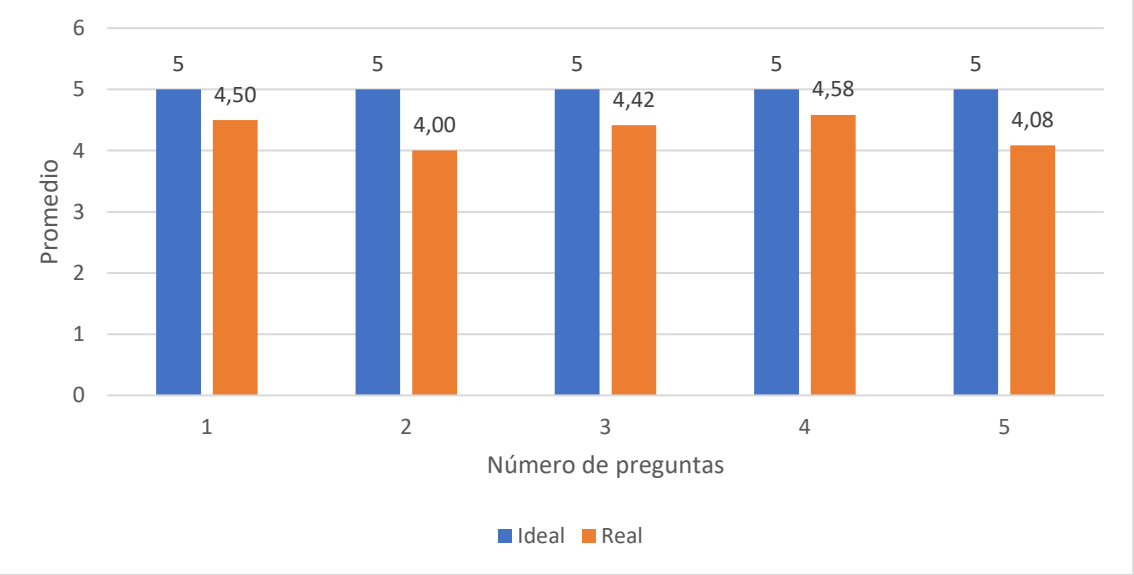
8.2.2.5. Honestidad.

Tabla 14. *Honestidad*

N°	Ítem	Ideal	Promedio	Encuesta
1	Demuestra transparencia en el cumplimiento de funciones	5	4,50	12
2	Expresa lo que piensa sin temor a represalias	5	4,00	12
3	Pone en práctica valores de verdad	5	4,42	12
4	Fomenta la justicia en la empresa	5	4,58	12
5	Inspira confianza en la empresa	5	4,08	12
	TOTAL	25	**21,58**	
	PROMEDIO	5	**4,32**	

Nota. Datos tomados del anexo #9 Test dirigido a los trabajadores y elaborado por la Autora

Figura 14. *Honestidad*



Nota. La figura muestra los datos de la Tabla 14. Honestidad. Elaborado por la Autora

Análisis:

En cuento a la honestidad los trabajadores consideran con un promedio de 4.58 se fomenta la justicia en la empresa, seguido de 4.50 se demuestra transparencia en el cumplimiento de funciones, con 4.42 los trabajadores ponen en práctica los valores, con 4.08 los trabajadores inspiran confianza en la empresa, y finalmente con 4 puntos los trabajadores expresan lo que piensan sin temor a represalias. El promedio real obtenido en esta dimensión del comportamiento humano es de 4.32, mientras el promedio ideal es de 5 puntos, por l que se considera que se puede trabajar en las áreas que tiene promedios más bajos para de esta forma llegar al promedio ideal.

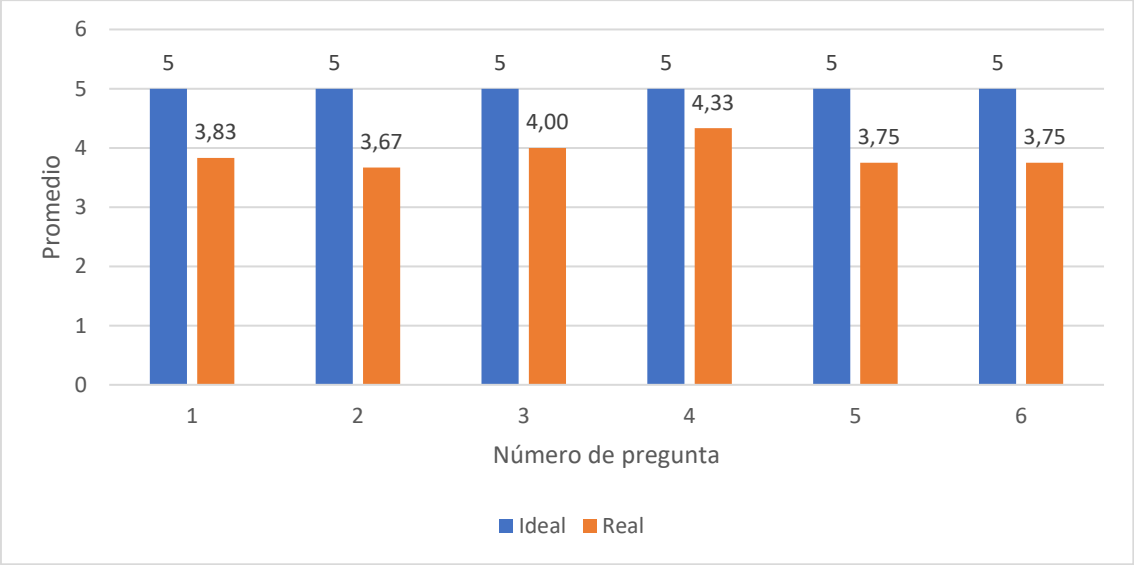
8.2.2.6. Profesionalidad.

Tabla 15. *Profesionalidad*

N°	Ítem	Ideal	Promedio	Encuesta
1	Se adapta a cambios del entorno de la empresa	5	3,83	12
2	Su conducta repercute en la empresa	5	3,67	12
3	Se adapta a las necesidades de la empresa	5	4,00	12
4	Respeta la diversidad de ideas	5	4,33	12
5	Cuenta con la capacidad de escuchar y aceptar a los demás	5	3,75	12
6	Contribuye a la autocapacitación y capacitación según las necesidades de la empresa	5	3,75	12
	TOTAL	**25**	**23,33**	
	PROMEDIO	**5**	**3,89**	

Nota. Datos tomados del Anexo #9 Test dirigido a los trabajadores y elaborado por la Autora

Figura 15. *Profesionalidad*



Nota. La figura muestra los datos de la Tabla 15. Profesionalidad. Elaborado por la Autora

Análisis:

En la última dimensión que la profesionalidad se tienen los siguientes resultados: en primer lugar con 4.33 puntos de promedio se respeta la diversidad de ideas, seguidos de un promedio de 4 para la adaptación de las necesidades de la empresa, con 3.83 se tiene la adaptación a los cambios del entorno de la empresa, con la calificación de 3.75 se tiene dos aspectos que son la capacidad de escuchar y aceptar a los demás y a la contribución a la autocapacitación y capacitación según las necesidades de la empresa, finalmente con el promedio más bajo de 3.67 la conducta de los trabajadores repercute en la empresa. Se considera que el promedio ideal es de 5 puntos, en esta dimensión la calificación total es de 3.89 que se encuentra por debajo del ´promedio ideal.

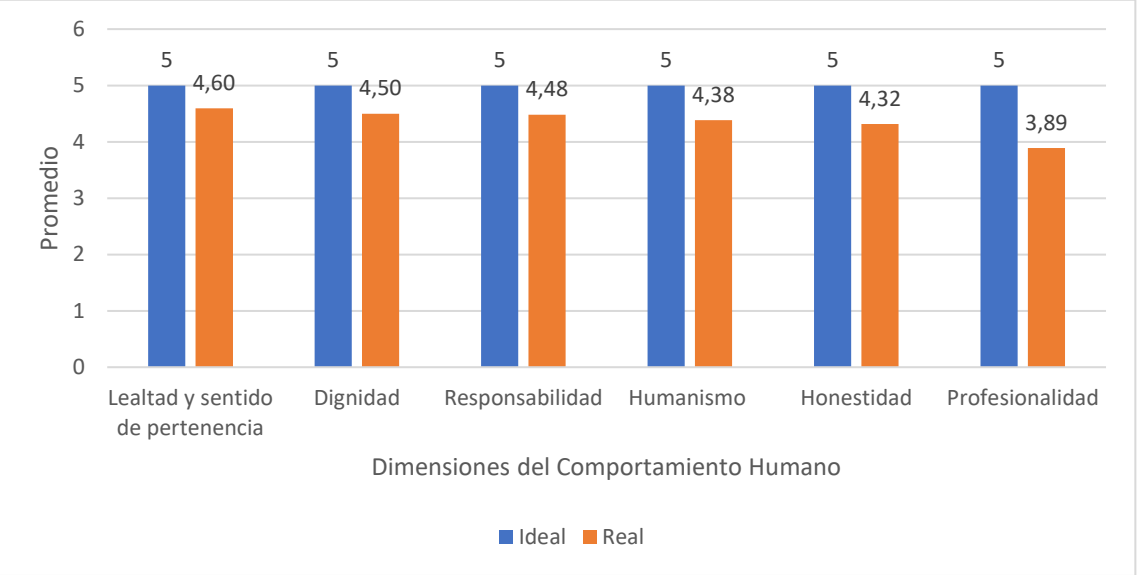
8.2.2.7. Análisis general del test de comportamiento humano aplicado a los trabajadores.

Tabla 16. *Comportamiento humano aplicado a los trabajadores*

N°	Comportamiento humano	Ideal	Real
1	Lealtad y sentido de pertenencia	5	4,60
2	Dignidad	5	4,50
3	Responsabilidad	5	4,48
4	Humanismo	5	4,38
5	Honestidad	5	4,32
6	Profesionalidad	5	3,89
	TOTAL	**30**	**26,17**
	PROMEDIO	**5**	**4,36**

Nota. Datos tomados del anexo #9 Test dirigido a los trabajadores y elaborado por la Autora

Figura 16. *Comportamiento humano aplicado a los trabajadores*



Nota. La figura muestra los datos de la Tabla 16. Comportamiento humano aplicado a los trabajadores. Elaborado por la Autora

Análisis:

En cuanto al test de comportamiento humano que se aplicó a los trabajadores de la empresa Fleischmann de la ciudad de Loja, se obtiene los siguientes resultados: con un puntaje mayor se tiene la lealtad y sentido de pertenencia con 4.60, seguido de la dignidad con 4.50, con dos décimas menos es decir con 4.48 se tiene responsabilidad, 4.38 para el humanismo, 4.32 en honestidad y finalmente con 3.89 se encuentra la profesionalidad. Considerando que el puntaje ideal de un buen comportamiento humano es de 5 puntos se tiene que el promedio general 4.36 que comparado con el promedio obtenido en el test del gerente que es de 4.34, indica que el comportamiento humano es visto de manera común entre el gerente y los trabajadores, pero se puede mejorar en los aspectos que se encuentran con puntajes menores al ideal que es de 5.

9. DISCUSIÓN

9.1.Diagnóstico

El objetivo de esta investigación es determinar el liderazgo y comportamiento humano de los trabajadores de la empresa Fleischmann de la ciudad de Loja, por lo que, al obtener los resultados, se puede proceder al cumplimiento de los objetivos, mediante la discusión se cumplirá el objetivo número dos de este proyecto de investigación.

9.1.1. LIDERAZGO

Dentro de esta variable los resultados obtenidos mostraron que en cuanto a las características del líder se tiene aspectos en los que se puede mejorar como la confianza en sí mismo, para que de esta manera pueda transmitir confianza a su equipo de trabajo, y de esta manera inspire de mejor manera la superación de obstáculos dentro de las tareas asignadas en la empresa a cada trabajador. Otro punto significativo dentro de los resultados es que el gerente de la empresa puede llegar a ser más competitivo en el giro de negocio que maneja ya que debe mejorar en la detección de oportunidades y amenazas dentro del mercado que maneja la línea de productos. Las características a favor con la que cuenta el líder y representan un beneficio para la empresa son: la organización de ideas nuevas, la facilidad de palabra, la adaptación al cambio y la superación de obstáculos, lo cual ha llevado a la empresa a mantenerse en el mercado.

En la siguiente dimensión que es el estilo de liderazgo se muestra un líder comprensivo que entiende a su equipo de trabajo en las diferentes situaciones que

pueden atravesar, muestra aprecio y valoración por los mismos, fortalece vínculos interpersonales, confía en las capacidades de su equipo de trabajo, le gusta ser un líder presente, lo que representa un beneficio para la empresa y sus colaboradores ya que esto genera un clima laboral adecuado para poder desarrollar de manera eficiente las actividades, y se traduce en productividad y rentabilidad para la empresa ya que existe la satisfacción laboral.

En cuanto a la comunicación el líder maneja una buena comunicación con su equipo de trabajo puesto que el promedio de esta dimensión llega a 4,25, por lo cual el gerente cuenta con la capacidad de escuchar y expresarse de manera efectiva, es congruente con sus expectativas empresariales, escucha a su equipo de trabajo, muestra honestidad e interés en el punto de vista de su equipo de trabajo, otro punto favorable par la empresa y sus colaboradores.

Otro factor importante para el liderazgo es la motivación en donde los resultados muestran a un líder motivador con su equipo de trabajo, reconoce y recompensa en trabajo realizado por sus colaboradores, los dota de los recursos necesarios para el cumplimiento de sus funciones, en ciertos puntos como en la fomentación de aprendizaje podría mejorar presentados planes de capacitación para sus colaboradores y puedan ser más competitivos, alcancen el éxito personal y puedan mejorar su talento en ventas.

En la toma de decisiones se muestra un líder que toma en cuenta a su equipo de trabajo para definir problemas y plantear alternativas, reúne la información necesaria y toma en cuenta la opinión de sus colaboradores, analiza las consecuencias

positivas o negativas que pueden afectar en su equipo de trabajo, por ende, la toma de decisiones en la empresa es de manera colectiva entre la gerencia y su equipo de trabajo.

Finalmente, en cuanto al clima laboral los resultados arrojan un promedio de 4,32 por lo que se deduce que existe una buena relación entre la gerencia y su equipo de trabajo, establece compromisos, resuelve desacuerdos, establece credibilidad y se fomenta la armonía en el entorno de la empresa.

Por todo lo expuesto en los resultados y las características con las que cuenta el gerente se lo puede clasificar dentro de un estilo de liderazgo democrático porque muestra interés en la opinión de su equipo de trabajo, y toma en consideración las consecuencias que estas pueden traer para sus colaboradores, motiva a sus trabajadores. Además, también se puede deducir que es un líder racional debido a que presenta las características de captar las necesidades del grupo, recibe ideas y sugerencias, respeta y confía en el grupo, es considerado y competente. Entonces se deduce que el gerente de la empresa Fleischmann muestra un tipo de liderazgo democrático racional, debido a las características que presenta según los resultados obtenidos en el test aplicado a los trabajadores. Según el promedio obtenido del criterio de los trabajadores el líder cuenta con un promedio general de 3,96 que difiere del criterio del propio gerente le mismo que se califica con un promedio de 4,37. Debido a esto existen determinados aspectos que el gerente puede mejorar para ser más competitivo y llegar a ser un líder competente.

9.1.2. ***COMPORTAMIENTO HUMANO***

Para esta variable los resultados arrojaron la siguiente información; obtenida del gerente de la empresa en investigación, en la dimensión de lealtad y sentido de pertenencia los trabajadores sienten orgullo por su lugar de trabajo, demuestra sacrificio y esfuerzo en el desarrollo de las actividades y funciones que benefician a la empresa, por lo que se puede determinar que el equipo de trabajo tiene un comportamiento de patriotismo.

En cuanto a la dignidad, se puede evidenciar que el equipo de trabajo tiene un comportamiento de dignidad en el desarrollo de las actividades de la empresa, ya que se encuentra satisfechos con el entorno de la empresa y han establecido un compromiso con la misma, trabaja con ética, en cuanto al comportamiento dentro y fuera de la empresa podría mejorar, ya que se encuentra en un punto medio, debido a que el gerente no pude controlar el comportamiento de su equipo de trabajo fuera de la empresa.

En la responsabilidad, el comportamiento humano de los trabajadores en esta dimensión puede mejorar ya que, según los resultados presentados, la responsabilidad se ve afectada debido a que los trabajadores no asumen las críticas recibidas por parte de la gerencia. Según los resultados obtenidos se puede evidenciar que el equipo de trabajo de la empresa investigada trabaja con humanismo, ya que, el gerente califico con un promedio ideal esta dimensión. Por tanto, el equipo de trabajo de la organización cumple satisfactoriamente el humanismo, lo que permite que el ambiente dentro de la empresa sea óptimo para el desarrollo de las actividades que le permitan alcanzar el éxito.

En la honestidad, el comportamiento del equipo de trabajo también alcanza un puntaje optimo, es decir es honesto, ya que el móvil de trabajo de las personas cumple con las características de la armonía entre los tres factores que son el pensamiento, el discurso y la acción.

En la última dimensión del comportamiento humano de los trabajadores, la profesionalidad, los resultados muestran que se adaptan a los cambios y necesidades de la empresa, se respeta la diversidad de ideas, existe una buena comunicación debido a que el equipo de trabajo cuenta con la capacidad de escuchar y aceptar la opinión de los demás.

Por tanto, en esta variable de comportamiento humano según el criterio del gerente su equipo de trabajo tiene un buen comportamiento humano en el trabajo, el promedio general de todas las dimensiones llega a 4,34 que se acerca a la calificación óptima que es de 5 y se encuentra acorde al resultado dado según el criterio del propio equipo de trabajo que es de 4,36. Lo que representa un beneficio para la empresa al contar con un equipo de trabajo que mantenga un compromiso con la empresa para la cual trabajan, ya que se traduce en rentabilidad y productividad para la empresa.

9.2.Propuesta

Esta propuesta busca que el líder de la empresa Fleischmann afiance sus capacidades y aptitudes para convertirse en un líder ideal ya que, según los resultados obtenidos en los test aplicados a los trabajadores de la empresa sobre el liderazgo de la gerencia, existen determinados ámbitos en los cuales la gerencia debe mejorar, por lo tanto, esta propuesta busca que estos factores sean enmendados.

9.2.1. Propuesta del Perfil de Liderazgo para el gerente de la empresa Fleischmann de la ciudad de Loja

Objetivo:

El objetivo principal de esta propuesta, es brindar al gerente de la empresa Fleischmann de la ciudad de Loja una herramienta teórica – práctica que le permita desarrollar mejorar las capacidades de dirección de la empresa Fleischmann de la ciudad de Loja, puesto que, le permitirá desempeñar un rol estratégico y desarrollarse de mejor manera en las distintas áreas de la organización, lo que se traducirá en beneficios tanto para él como para su talento humano.

Alcance

Esta propuesta está dirigida el gerente de la empresa Fleischmann de la ciudad de Loja, para que trabaje en su rol de líder bajo un curso de Liderazgo, Motivación, Trabajo en equipo y Toma de decisiones, el mismo que tendrá una duración de 60 horas.

Metodología

Para lograr los objetivos propuestos se estima necesario la realización de un curso de capacitación. En el caso de gerencia se toma el modelo pedagógico SECAP, mismo que se estructura a partir de la fundamentación teórica y de los componentes de enseñanza aprendizaje. En la modalidad presencial, con el desarrollo de las competencias en cuanto a teoría y práctica, las cuales con explotadas con actividades de apertura, desarrollo y cierre.

Desarrollo de la capacitación

La presente consta de dos etapas, conformado por 5 módulos distintos, en donde se abarcará temas de vital importancia para que el líder desarrolle y mejore sus habilidades en la dirección de la empresa en cuanto a liderazgo, motivación, trabajo en equipo y toma de decisiones.

Al participar de esta propuesta el gerente contará con las siguientes capacidades:

- Desarrollar destrezas para crear y dirigir equipos efectivos.
- Conocer las claves que el líder del equipo debe tener en cuenta para construir un equipo responsable, estable y eficaz.
- Identificar los diferentes estilos para el ejercicio del liderazgo y cuándo es más conveniente utilizar unos que otros.
- Motivar a su equipo de trabajo para el mejoramiento de capacidades, según las necesidades de la empresa.
- Identificar las claves de la motivación de las personas.

Primera etapa

La presente capacitación se compone de 5 módulos, mismos que buscan desarrollar competencias relacionadas al liderazgo, en estos módulos de formación se incluye el contenido, el objetivo a alcanzar, los temas y subtemas, de acuerdo a las necesidades del perfil del gerente de la empresa.

Contenido del curso

Tabla 17. *Módulos de liderazgo*

MODULO	CONTENIDO	OBJETIVO	TEMAS	DURACIÓN	RECURSOS
MÓDULO 1	Liderazgo	Proporcionar los conceptos básicos sobre el liderazgo, tipos, estilos y características	Introducción al liderazgo: conceptos básicos Diferencias entre un jefe y un líder Competencias y características de un líder El líder como gestor del cambio La eficacia directiva Tipos de liderazgo Estilos de liderazgo	12 horas	Los recursos didácticos utilizados en curso de liderazgo serán: diapositivas, hojas, proyector, pizarra, marcadores, esferográfico, impresiones
MÓDULO 2	Liderazgo democrático y liderazgo racional	Brindar un acercamiento hacia la definición de un estilo de liderazgo en la gerencia	¿Qué es el liderazgo democrático? Características de un líder democrático Ventajas del liderazgo democrático Claves para poner en práctica el liderazgo democrático Contribución del liderazgo democrático al buen funcionamiento de la empresa ¿Qué es el liderazgo racional? Ventajas del liderazgo racional Diferencias entre el liderazgo democrático y racional	12 horas	
MODULO 3	Motivación	Determinar los mecanismos de motivación que aporten beneficios a las partes interesadas	Cambio en los valores de trabajo Fuerzas que restringen y favorecen a la motivación Cualidades de las personas seguras Motivación del trabajo Valoración de las personas y el trabajo	12 horas	

			El líder como formador y desarrollador de personas. El líder como coach. Fomentación de superación en el equipo	
MÓDULO 4	Trabajo en equipo	Analizar el papel que desempeña el líder como componente de un equipo de trabajo y las herramientas para la organización del trabajo	Diferenciación de grupo y equipo Proceso de integración de un equipo Pilares de un trabajo en equipo efectivo basado en la comunicación Aporte de los miembros al equipo Actitudes que benefician al trabajo en equipo Recomendaciones para un buen trabajo en equipo	12 horas
MÓDULO 5	Toma de decisiones	Aportar mecanismos que le permitan al líder una correcta toma de decisiones	¿Qué significa tomar buenas decisiones? Diagnóstico situacional antes de la toma de decisiones Factores primordiales para el análisis de problemas Metodología para la resolución de problemas Herramientas para la correcta toma de decisiones	12 horas
				60 horas

Presupuesto y financiamiento

Para el desarrollo del presente curso se considera la participación del Gerente en el curso de Liderazgo que imparte el SECAP. Loja, y tiene un costo de $ 120,00 dólares

Segunda etapa

Evaluación

Al finalizar este curso de formación de liderazgo, se proponer realizar esta etapa de seguimiento en donde confirmará si el gerente ha adquirido todas las competencias necesarias para convertirse en un verdadero líder que guíe de forma efectiva a su equipo de trabajo, a través de la motivación, una buena comunicación y un estilo de liderazgo definido. En este punto el líder debe ser capaz de encaminar al equipo de trabajo para el logro de objetivos en conjunto para llegar al beneficio común.

Para la evaluación se aplicará el siguiente cuestionario:

Cuestionario de evaluación de liderazgo
1. ¿Qué concepto identifica con liderazgo? 2. Menciones las características más importantes que usted considera para ser un líder 3. ¿Cómo cree que alcanzaría la eficacia directiva? 4. Defina el liderazgo democrático 5. Mencione las características del liderazgo democrático con las que se siente identificado 6. Mencione las ventajas que ofrece el liderazgo democrático 7. Escriba un concepto de motivación 8. ¿Qué valores considera necesarios en su equipo de trabajo? 9. ¿Qué factores favorecen en la motivación de las personas? 10. ¿Qué considera lo más importante en su equipo de trabajo? 11. ¿Cómo fomentaría la superación de personas? 12. ¿Cómo se integra un equipo de trabajo? 13. ¿Qué factores se toma en cuenta antes de la toma de decisiones?

9.2.2. Propuesta de Comportamiento Humano para los trabajadores de la empresa Fleischmann

Esta propuesta busca que los trabajadores de la empresa Fleischmann afiancen su comportamiento humano en el trabajo ya que, según los resultados obtenidos en el test aplicado al gerente sobre el comportamiento humano de los trabajadores de la empresa, existen determinados ámbitos en los cuales estos deben mejorar y trabajar, por lo tanto, esta propuesta busca que estos factores sean enmendados.

Objetivo

El objetivo principal de esta propuesta, es mejorar el comportamiento humano de los trabajadores de la empresa Fleischmann de la ciudad de Loja, en base a las

necesidades detectadas en los resultados de la presente investigación. Esta propuesta ayudará al equipo de trabajo en centrarse en aspectos claves para poder cumplir con los objetivos planteados en la empresa, así como crear un clima laboral positivo que se desarrolle bajo la fomentación de valores comunes que permitan la armonía entre las personas que laboran en la empresa.

Alcance

Esta propuesta está dirigida a los trabajadores de la empresa Fleischmann de la ciudad de Loja, para que mejoren su comportamiento en su rol de colaboradores de la empresa. Basado en los valores, les permitirá crear un ambiente de armonía en el desarrollo de las actividades y cumplimiento de sus funciones.

Metodología

Para lograr los objetivos propuestos se estima necesario la realización de un curso de capacitación. En el caso de los trabajadores la metodología a utilizar, será a partir de la fundamentación teórica y de los componentes de enseñanza aprendizaje. En la modalidad presencial, con el desarrollo de las competencias en cuanto a teoría y práctica, las cuales con explotadas con actividades de apertura, desarrollo y cierre.

Desarrollo de la capacitación

La presente cuenta con 6 módulos, mismo que ayudaran al equipo de trabajo como debe ser el comportamiento humano y conocer la diferencia entre valores, ética y moral, y cómo aplicarlos en su entorno de trabajo, para lograr un clima laboral

armónico y de beneficio grupal. Tendrá una duración de 60 horas y está dirigido a los trabajadores de la empresa.

De la misma forma, contará con dos etapas la primera que es la de formación teórica y la segunda en donde se propone un control acerca de lo estudiado para verificar el cumplimiento y la puesta en práctica de los 6 módulos. Misma que se la realiza a los 3 meses luego de la capacitación.

Primera etapa

Esta etapa se considera de formación teórica, en donde los trabajadores de la empresa Fleischmann conocerán temas como el comportamiento en el trabajo, los grupos y equipo de trabajo, los valores, ética y moral; temas que les permitirán mejorar su conducta dentro de la organización, de esta manera se fortalecer las relaciones en el entorno de la empresa y les permite crear un ambiente de armonía en el lugar de trabajo.

Contenido del curso

Tabla 18. *Módulos de comportamiento humano*

MODULO	CONTENIDO	OBJETIVO	TEMAS	DURACIÓN	RECURSOS
MÓDULO 1	Naturaleza compleja del trabajo. La relación de las personas con el trabajo	Entender la dimensión psicosocial del trabajo, identificar los diferentes significados del trabajo y como ha ido cambiando	Concepto de trabajo desde una perspectiva psicosocial Significado del trabajo Impactos positivos y negativos del trabajo en las personas El futuro del trabajo y el trabajo futuro	12 horas	Los recursos didácticos utilizados en curso de liderazgo serán: diapositivas, hojas, proyector, pizarra, marcadores, esferográfico, impresiones
MÓDULO 2	Aspectos simbólicos de la Comunicación	Conocer los elementos que construyen el marco de comportamiento de la comunicación	Aspectos de la comunicación Contrato significante Marco de referencias objetivo y subjetivos La organización como ambiente capaz de resignificar mensajes	12 horas	
MÓDULO 3	Aprendizaje individual y colectivo	Conocer los distintos estilos personales de aprendizaje e identificar el propio	Proceso de creación y asimilación del conocimiento Niveles de aprendizaje Tipos de aprendizajes Ciclo del aprendizaje y cambio	12 horas	

MÓDULO4	Grupos y trabajo en equipo	Conocer e identificar las características de un grupo y su dinámica de trabajo	Concepto de grupo Los grupos en las organizaciones Equipos de trabajo Roles de equipo Aprendizaje de lo grupal y desarrollo de los grupos	8 horas
MÓDULO5	Los valores orientan el comportamiento de las personas	Identificar los valores como parte primordial en el comportamiento de las personas	¿Qué son los valores humanos? Valores socio comunitarios El ser y el tener en el diario vivir	4 horas
MÓDULO6	Principios éticos	Conocer y diferenciar la ética y la moral	¿Qué es la ética? La moral Diferencias y complementaciones entre ética y moral Ética y moral en la vida cotidiana ¿Qué son los principios éticos?	12 horas
				60 horas

Presupuesto y financiamiento

Para el desarrollo del presente curso se utilizarán los siguientes recursos, mismo que se presenta con su respectivo presupuesto, determinando el costo total del curso, mismo que será financiado por la empresa en investigación.

Tabla 19. *Presupuesto de los módulos de comportamiento humano*

Recurso	Material	Cantidad	Precio Unitario	Total
Material	Resma de Hojas A4	1	$ 3,00	$ 3,00
	Marcadores	6	$ 1,00	$ 6,00
	Esferos	6	$ 0,30	$ 1,80
	Pizarra	1	$ 30,00	$ 30,00
	Impresiones	50	$ 0,05	$ 2,50
Humano	Capacitador	1	$ 600,00	$ 600,00
Tecnológico	Computadora	1	$ 20,00	$ 20,00
	Proyector	1	$ 20,00	$ 20,00
Total				$ 677,30

Nota. Datos tomados de distintos proveedores y elaborado por la Autora

Segunda etapa

Al finalizar este curso de comportamiento humano dirigido a los trabajadores, se proponer realizar esta etapa de seguimiento en donde se confirmará si el equipo de trabajo de la organización ha adquirido todas las competencias necesarias para mejorar las conductas que se necesita para que exista un clima laboral armónico y satisfactorio tanto para los trabajadores como para el gerente.

En este punto se debe unir el conocimiento adquirido por el gerente para convertirse en un líder efectivo y conocimiento adquirido por el equipo de trabajo en cuanto al comportamiento humano basado en los valores, donde ambos benefactores sean capaces de compartir objetivos empresariales comunes y compartan un entorno donde se forme y alcance el bien común.

10. CONCLUSIONES

Una vez finalizada la presente investigación, se concluye que:

- Gracias a la revisión bibliográfica de las variables de liderazgo y comportamiento humano, se permitió que se conozcan las teorías, definiciones y factores importantes tanto del liderazgo y comportamiento humano, y de esta manera se pudo desarrollar de manera exitosa el presente proyecto de investigación.
- A través de los resultados obtenidos se pudo analizar y determinar que el estilo de liderazgo que se maneja en la empresa Fleischmann de la ciudad de Loja es de tipo democrático-racional, ya que el gerente de la empresa cuenta con las características necesarias para encajar en este estilo de liderazgo.
- Que el perfil de liderazgo y comportamiento humano de los trabajadores de la empresa Fleischmann se puede mejorar a través de la capacitación tanto del gerente como de los trabajadores, lo que les permitirá mejorar en los aspectos que están fallando.

11. RECOMENDACIONES

Una vez concluida la presente investigación, se plantean las siguientes recomendaciones:

- Realizar periódicamente revisiones acerca de las teorías de liderazgo y comportamiento humano en la empresa, de esta manera fomentar el aprendizaje en estas dos variables.
- Mantener el estilo de liderazgo que arrojaron los resultados, que en este caso es el estilo democrático-racional, puesto que los trabajadores manifiestan que se encuentran de acuerdo en ser tomados en cuenta en la dirección de la empresa, y en la toma de decisiones.
- Aplicar la propuesta planteada en el presente proyecto de investigación, en el caso de gerente, la inversión del curso de liderazgo en el SECAP, y en cuanto a los trabajadores la inversión de los seis módulos para reforzar la formación del equipo en cuanto al comportamiento humano.

12.BIBLIOGRAFÍA

Avenecer, C. Y. (2015). *Liderazgo y motivación.* Quetzal Tenango: Universidad Rafael Landívar.

Cevallos, C. C., & Toral, T. R. (2018). Características del liderazgo en las empresas industriales de la ciudad y provincia de Loja. *Dominio de las Ciencias*, 790 -796.

Chertok, A. (2006). *Las causas de nuestra conducta.* Uruguay: Centro de Terapia Conductual.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las.* México: McGrawhill-Hill .

Cobo, C. E. (2003). *Comportamiento Humano.* Universidad del Valle.

Contreras, F. (2008). El liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación. *International Journal of Psychological*, 64-72.

Cortés, M. A. (2004). Estilos de Liderazgo y Motivación Laboral en el Ambiente Educativo. *Revista de Ciencias Sociales (CR)*, 203-214.

Estrada, M. S. (2007). *LIDERAZGO A TRAVES DE LA HISTORIA.* Colombia: Universidad Tecnológica de Pereira.

Fleischmann. (2020). *Fleischmann*. Obtenido de www.fleischmannecuador.ec: https://www.fleischmannecuador.ec/historia.php

Flores, M. K. (2018). *El liderazgo en la gestión empresarial.* Ambato: Universidad Técnica de Amato.

García, S. M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. *Redialyc- Cuadernos de Administración*, 43-61.

González, H. E., & González, L. E. (2010). Clima Organizacional . *Memoria Académica UNLP-FaHCE*.

González, R. J. (2017). *El Liderazgo y el Clima Organizacional en los colaboradores de la empresa Mao Underaction Ec del Cantón de Ambato, Provincia de Tungurahua.* Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

Guerrero, M. L. (2016). *El estilo de liderazgo y su influencia en el empoderamiento del personal del grupo Fuxión* . Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

Guillen, P. M. (2006). *Ética en las organizaciones, construyendo confianza.* Madrid: PEARSON EDUCATION.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2008). *Administración: Una perspectiva global y empresarial.* México D.F.: McGraw Hill.

León, J. (2013). *Aportes del Liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo en el clima organizacional: Un análisis del caso Bancolombia de Arauca.* Arauca: Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Administración de Empresas.

Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo.* México: McGraw Hill.

Obed, D. (2019). *La organización y el comportamiento humano.* Caracas: COASFI.

Pérez, P., & Azzollini, S. (2013). Liderazgo, equipos y grupos de trabajo - su relación con la satisfacción laboral. *Revista de Psicología (PUCP)*.

Portillo, I., & Buitrago, R. (2015). Liderazgo cuántico como estrategia gerencial innovadora en organizaciones del sector privadoe n hispanoamerica . *Desarrollo Gerencial. Univerdidad Simón Bolívar*, 63-80.

Raffino, M. E. (26 de mayo de 2020). *Concepto*. Obtenido de https://concepto.de: https://concepto.de/lider/

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional.* México: PEARSON EDUCATION.

Rodriguez, Á., Mesa, L., & Viltre, C. (2014). *Dimensiones e indicadores para medir los valores organizacionales.* Cuba: Universidad de Ciencias Pedagógicas "José de la Luz y Caballero".

Serrano, O. B., & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios* , 117-125.

Vicuña, P. (2018). *Propuesta de perfil de liderazgo para ejecutivos empresariales de agencias comerciales de automotores en la ciudad de Cuenca.* Cuenca: Universidad del Azuay.

Villacreses, C. A. (2013). *Efectos del liderazgo transformacional en las empresas.* Quito: Universidad San Fracisco de Quito.

Viloria, E. J., Pedraza, Á. L., Cuesta, T. k., & Pérez, C. K. (2016). Liderazgo informa en las organizaciones: Analisis sobre su impacto e influencia en la productividad y competitividad. *Revista Clío América*.

13. ANEXOS

Anexo # 1.- Resumen del Proyecto

1. **Título:**

Liderazgo y comportamiento humano de los trabajadores de la empresa Fleischmann de la ciudad de Loja.

2. **Problemática**

El liderazgo a lo largo de la historia ha venido evolucionando, presentando controversia entre diversos autores. (Robbins & Judge, 2013) determinaron que grandes líderes como Jesucristo, Nelson Mandela o Marthin Luther King plantearon una teoría acerca de los líderes estos nacen o se hacen. Lo que produce un contraste entre que el liderazgo se enfoca más al conjunto de aptitudes, cualidades y conocimiento que distingue a un líder de quienes no lo son.

El liderazgo se ha convertido en las últimas décadas en una dimensión clave en el análisis organizacional. En el ámbito empresarial, por ejemplo, viene a constituir casi una moda y en ocasiones se otorga una importancia desmedida a la hora de valorar su aporte en la eficacia de las organizaciones.

Alrededor del mundo muchos especialistas han tratado de definir el liderazgo y profundizar en el efecto que un líder produce en el comportamiento de las personas, en este caso de estudio en las organizaciones. De la misma manera ha ido adquiriendo mayor categoría con la evolución que la economía ha tenido, pues se requiere de un gran esfuerzo en la actualidad, para que las organizaciones surjan. (Camacho, 2012) afirma: “Que el liderazgo a nivel mundial ha sido objeto de varios cambios relevantes y positivos

para la economía de los seres humanos, cambios que han necesitado de un gran enfoque puesto que ha requerido de un proceso para consolidarse como un factor de suma importancia para el entorno social, hoy en día el liderazgo es un elemento muy necesario para que las organizaciones funcionen de la mejor manera posible en favor de la humanidad y su desarrollo social y empresarial."

En la revista Forbes México (Herrera, 2016) en su artículo El Liderazgo en Latinoamérica menciona que: "el liderazgo se vende como una visión autoritaria, caudillista, lo que ha ocasionado desde la óptica social que siempre se esté pidiendo que alguien nos venga a solucionar nuestros problemas, que un líder, más bien un caudillo, nos venga a salvar; este modelo que nace desde la conquista, es el modelo autoritario que se ha perpetuado en la cultura política, económica y social."

Con este antecedente se puede evidenciar lo atrasados que estamos de tener verdaderos líderes en la región, será por eso que se evidencian tantos casos de corrupción en los países llamados tercermundistas, y una actitud pasiva de los pueblos que se acostumbraron a ser saqueados por "lideres" que solo buscan el bien propio y no el común, que no cumplen con el objetivo real de liderar como expresa (Chiavenato, 2009). El líder moderno es aquella persona que mejor maneja la tecnología, analiza y sintetiza eficientemente la información que recibe de la gente. Sabe procesar e interpretar inteligentemente; con el fin de motivar a quienes está dirigiendo. Tanto como su capacidad de proyectarse en el mediano y largo plazo, y así conservar un margen de competencia. Por eso se debe cambiar esta costumbre de conformismo y exigir verdaderos líderes que nos lleven hacia el éxito y busquen la satisfacción de las necesidades que la sociedad demanda.

En Ecuador la falta de liderazgo se hace evidente en los difíciles momentos que atraviesa la patria, que ha sido saqueada sin pudor ni vergüenza alguno, valiéndose de la gente más vulnerable para el enriquecimiento ilícito de unos pocos. Los mal llamados empresarios que han amasado fortunas a través del sufrimiento y explotación económica de las personas; representa una problemática seria. Por el otro lado existen empresas que se han logrado mantener a lo largo de los años por su estilo de liderazgo y el trato que tienen con sus colaboradores, logrando un comportamiento organizacional que les ha permito alcanzar el éxito tal es el caso de Toni que es mencionado en la revista Ekos en su edición N° 252 con el título, "Colaborador Toni, su prioridad", donde muestra la filosofía que ha decidido adoptar la corporación, permitiendo que la gente practique los valores corporativos. El notable liderazgo en la empresa y su compromiso con la gente. Pocas son las compañías nacionales que han logrado marcar una diferencia a partir de su manera de dirigir una empresa y su talento humano.

En el ámbito local en la ciudad de Loja, la empresa Fleischmann, es constituida en el año 2016, donde su giro de negocio es la comercialización de productos de primera necesidad, el liderazgo de su gerente se ha convertido en un pilar fundamental para que esta empresa se mantenga en el tiempo. Este liderazgo manejado en la empresa interviene en el comportamiento de los trabajadores de Fleischmann, en donde el problema principal es el abuso de confianza, y el quemeimportismo de algunos colaboradores, lo que produce una falta de eficiencia, eficacia y productividad, teniendo como resultado pérdida de rentabilidad.

2.1. **Problema**

¿Cómo es el liderazgo y el comportamiento humano de los trabajadores de la empresa Fleischmann de la ciudad de Loja?

3. Justificación

Un proyecto de investigación permite identificar un problema, plantear variables o hipótesis para de esta forma poder dar una solución al problema planteado, con fines académicos un proyecto brinda al estudiante una experiencia de aprendizaje, que le servirá en su futuro como profesional, lo convertirá en un especialista en el tema planteado, he aquí radica la importancia del desarrollo de un proyecto de investigación.

El liderazgo se ha posicionado en las empresas, dejando atrás el mal llamado liderazgo que se centraba en un jefe dando órdenes a sus súbditos y hoy en día se fomenta un liderazgo en donde el líder se convierte en uno más del equipo para poder generar éxito en su empresa y sacarla adelante, este liderazgo tiene consecuencias sobre el comportamiento humano de los colaboradores de un líder, puesto que estos dos conceptos están muy ligados. Socialmente determinar la relación existente entre el liderazgo y el comportamiento humano permitirá a la empresa de estudio identificar las ventajas o desventajas que esto genera, y la información que se obtenga le otorgará un instrumento para beneficio de la empresa ya que se puede convertir en una ventaja competitiva.

4. Objetivos

4.1. General

- Determinar el liderazgo y el comportamiento humano de los trabajadores en la empresa Fleischmann en la ciudad de Loja.

4.2. Específicos

- Realizar una revisión bibliográfica acerca del liderazgo y el comportamiento humano.
- Identificar y analizar el tipo de liderazgo en la empresa Fleischmann de la ciudad de Loja.
- Proponer un perfil de liderazgo y comportamiento humano de los trabajadores de la empresa Fleischmann de la cuidad de Loja.

Anexo # 2.- Test de liderazgo dirigido al gerente

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
FACULTAD JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Test de liderazgo dirigido al gerente

El presente test es netamente con fines de investigación para el desarrollo de la tesis titulada**: Liderazgo y Comportamiento Humano de los trabajadores de la empresa Fleischmann de la ciudad de Loja.** Toda la información proporcionada será confidencial. **Instrucciones:** Señale con una X la opción que considere adecuada, según la escala propuesta, por favor responder cada enunciado de manera sincera y consciente.

5	Totalmente de acuerdo
4	De acuerdo
3	Neutral
2	En desacuerdo
1	Totalmente en desacuerdo

N°	**Liderazgo**	**Ítem**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Características de liderazgo	Le agrada organizar ideas nuevas					
		Tiene facilidad de palabra para expresarse					
		Tiene confianza en sí mismo					
		Comprende las amenazas competitivas					
		Detecta oportunidades de negocios					
		Comprende rápidamente los cambios del entorno					
		Delega tareas adecuadamente					
		Inspira a la superación de obstáculos					
2	Estilo de liderazgo	Comprende las diferentes situaciones por las que pueden atravesar sus trabajadores					
		Guarda distancia con los trabajadores					
		Demuestra aprecio y valoración por su equipo de trabajo					
		Fortalece vínculos interpersonales con su equipo de trabajo					
		Recurre a su autoridad y poder para que su equipo actúe					
		Renueva constantemente su equipo de trabajo					
		Confía en las capacidades de su equipo de trabajo para enfrentar cualquier desafío					

		Supervisa de cerca las actividades delegadas a su equipo de trabajo					
		Otorga oportunidades a su equipo de trabajo para poner a prueba su talento					
3	Comunicación	Tiene la capacidad de escuchar y expresarse de manera efectiva					
		Es congruente al expresar sus expectativas empresariales					
		Escucha a su equipo de trabajo, siendo objetivo					
		Es honesto al momento de la retroalimentación de objetivos					
		Demuestra interés en el punto de vista de su equipo de trabajo					
4	Motivación	Motiva a su equipo para el cumplimiento de objetivos					
		Trata a sus trabajadores de manera equitativa					
		Dota de los recursos necesarios a su equipo de trabajo					
		Ayuda a su equipo de trabajo					
		Recompensa y reconoce a su equipo de trabajo					
		Fomenta el aprendizaje y la formación a largo plazo					
		Emprende acciones para mejorar el talento de su equipo de trabajo					
		Motiva a su equipo para que alcancen el éxito personal					
5	Toma de decisiones	Define problemas antes de proponer alternativas					
		Reúne información antes de tomar una decisión					
		Toma en cuenta la opinión de su equipo de trabajo antes de decidir					
		Las decisiones son tomadas de forma individual					
		Fomenta la participación activa de su equipo de trabajo en la toma de decisiones					
		Toma en cuenta las consecuencias para su equipo de trabajo					
6	Clima laboral	Existe una buena relación con su equipo de trabajo					
		Establece credibilidad e influencia en su equipo de trabajo					
		Busca áreas de común acuerdo					
		Establece compromisos con su equipo de trabajo					
		Comparte la información necesaria para resolver desacuerdos					
		Existe armonía en el entorno de la empresa					

Gracias por su colaboración

Anexo # 3.- Test de comportamiento humano dirigido al gerente

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
FACULTAD JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Test de comportamiento humano dirigido al gerente

El presente test es netamente con fines de investigación para el desarrollo de la tesis titulada**: Liderazgo y Comportamiento Humano de los trabajadores de la empresa Fleischmann de la ciudad de Loja.** Toda la información proporcionada será confidencial. **Instrucciones:** Señale con una X la opción que considere adecuada, según la escala propuesta, por favor responder cada enunciado de manera sincera y consciente.

5	Totalmente de acuerdo
4	De acuerdo
3	Neutral
2	En desacuerdo
1	Totalmente en desacuerdo

N°	**Comportamiento humano**	**Ítem**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Lealtad y sentido de pertenencia	Su equipo de trabajo asume las prioridades de la empresa					
		Su equipo de trabajo siente orgullo por la identidad de la empresa					
		Su equipo de trabajo participa activamente en las tareas de la empresa					
		Su equipo de trabajo demuestra esfuerzo personal a favor de la empresa					
		Su equipo de trabajo tiene apego material y espiritual con la empresa					
		Su equipo de trabajo demuestra sacrificio para el desarrollo de la empresa					
2	Dignidad	Su equipo de trabajo realiza sus actividades con ética					
		Su equipo de trabajo mantiene un comportamiento adecuado tanto dentro como fuera de la empresa					
		Su equipo de trabajo está satisfecho con el entorno en la empresa					
		Su equipo de trabajo pone todo su talento al servicio de la empresa					

		Su equipo de trabajo establece un compromiso con la empresa					
3	Responsabilidad	Su equipo de trabajo cumple de manera adecuada y eficiente sus funciones					
		Su equipo de trabajo mantiene el compromiso con la empresa					
		Su equipo de trabajo cuida del entorno en el que desarrolla sus actividades					
		Su equipo de trabajo asume las críticas recibidas					
		Su equipo de trabajo acata las tareas asignadas					
4	Humanismo	Su equipo de trabajo se trata con respeto sin importar el sexo, edad, color de piel, etc.					
		Su equipo de trabajo se orgullece por los méritos alcanzados individualmente					
		Su equipo de trabajo se apoya mutuamente					
		Su equipo de trabajo propicia un clima de respeto, confianza y amistad					
		Su equipo de trabajo fomenta el mejoramiento individual y grupal					
5	Honestidad	Su equipo de trabajo demuestra transparencia en el cumplimiento de funciones					
		Su equipo de trabajo expresa lo que piensa sin temor a represalias					
		Su equipo de trabajo pone en práctica valores de verdad					
		Su equipo de trabajo fomenta la justicia en la empresa					
		Su equipo de trabajo le inspira confianza					
6	Profesionalidad	Su equipo de trabajo se adapta a cambios del entorno de la empresa					
		La conducta de su equipo de trabajo repercute en la empresa					
		Su equipo de trabajo se adapta a las necesidades de la empresa					
		Su equipo de trabajo respeta la diversidad de ideas					
		Su equipo de trabajo cuenta con la capacidad de escuchar y aceptar a los demás					
		Su equipo de trabajo contribuye a la autocapacitación y capacitación según las necesidades de la empresa					

Gracias por su colaboración

Anexo # 4.- Test de liderazgo dirigido a los trabajadores

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
FACULTAD JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Test de liderazgo dirigido a los trabajadores

El presente test es netamente con fines de investigación para el desarrollo de la tesis titulada**: Liderazgo y Comportamiento Humano de los trabajadores de la empresa Fleischmann de la ciudad de Loja.** Toda la información proporcionada será confidencial. **Instrucciones:** Señale con una X la opción que considere adecuada, según la escala propuesta, por favor responder cada enunciado de manera sincera y consciente.

5	Totalmente de acuerdo
4	De acuerdo
3	Neutral
2	En desacuerdo
1	Totalmente en desacuerdo

N°	**Liderazgo**	**Ítem**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Características de liderazgo	A la gerencia le agrada organizar ideas nuevas					
		La gerencia tiene facilidad de palabra para expresarse					
		La gerencia tiene confianza en sí mismo					
		La gerencia comprende las amenazas competitivas					
		La gerencia detecta oportunidades de negocios					
		La gerencia comprende rápidamente los cambios del entorno					
		La gerencia delega tareas adecuadamente					
		La gerencia inspira a la superación de obstáculos					
2	Estilo de liderazgo	La gerencia comprende las diferentes situaciones por las que puede atravesar					
		La gerencia guarda distancia con los trabajadores					
		La gerencia demuestra aprecio y valoración por su equipo de trabajo					
		La gerencia fortalece vínculos interpersonales con su equipo de trabajo					
		La gerencia recurre a su autoridad y poder para que su equipo actúe					
		La gerencia renueva constantemente su equipo de trabajo					

		La gerencia confía en las capacidades de su equipo de trabajo para enfrentar cualquier desafío					
		La gerencia supervisa de cerca las actividades delegadas a su equipo de trabajo					
		La gerencia otorga oportunidades a su equipo de trabajo para poner a prueba su talento					
3	Comunicación	La gerencia tiene la capacidad de escuchar y expresarse de manera efectiva					
		La gerencia es congruente al expresar sus expectativas empresariales					
		La gerencia escucha a su equipo de trabajo, siendo objetivo					
		La gerencia es honesta al momento de la retroalimentación de objetivos					
		La gerencia demuestra interés en el punto de vista de su equipo de trabajo					
4	Motivación	La gerencia motiva a su equipo para el cumplimiento de objetivos					
		La gerencia trata a sus trabajadores de manera equitativa					
		La gerencia dota de los recursos necesarios a su equipo de trabajo					
		La gerencia ayuda a su equipo de trabajo					
		La gerencia recompensa y reconoce a su equipo de trabajo					
		La gerencia fomenta el aprendizaje y la formación a largo plazo					
		La gerencia emprende acciones para mejorar el talento de su equipo de trabajo					
		La gerencia motiva a su equipo para que alcancen el éxito personal					
5	Toma de decisiones	La gerencia define problemas antes de proponer alternativas					
		La gerencia reúne información antes de tomar una decisión					
		La gerencia toma en cuenta la opinión de su equipo de trabajo antes de decidir					
		La gerencia decide de forma individual					
		La gerencia fomenta la participación activa de su equipo de trabajo en la toma de decisiones					
		La gerencia toma en cuenta las consecuencias para su equipo de trabajo					
6	Clima laboral	Existe una buena relación entre la gerencia y el equipo de trabajo					
		La gerencia establece credibilidad e influencia en su equipo de trabajo					
		La gerencia busca áreas de común acuerdo					

		La gerencia establece compromisos con su equipo de trabajo					
		La gerencia comparte la información necesaria para resolver desacuerdos					
		La gerencia fomenta armonía en el entorno de la empresa					

Anexo # 5.- Test de liderazgo y comportamiento humano dirigido al gerente

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
FACULTAD JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Test de comportamiento humano dirigido a los trabajadores

El presente test es netamente con fines de investigación para el desarrollo de la tesis titulada**: Liderazgo y Comportamiento Humano de los trabajadores de la empresa Fleischmann de la ciudad de Loja.** Toda la información proporcionada será confidencial. **Instrucciones:** Señale con una X la opción que considere adecuada, según la escala propuesta, por favor responder cada enunciado de manera sincera y consciente.

5	Totalmente de acuerdo
4	De acuerdo
3	Neutral
2	En desacuerdo
1	Totalmente en desacuerdo

N°	**Comportamiento humano**	**Ítem**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Lealtad y sentido de pertenencia	Asume las prioridades de la empresa como propias					
		Siente orgullo por la identidad de la empresa					
		Participa activamente en las tareas de la empresa					
		Demuestra esfuerzo personal a favor de la empresa					
		Tiene apego material y espiritual con la empresa					
		Demuestra sacrificio para el desarrollo de la empresa					
2	Dignidad	Realiza sus actividades con ética					
		Mantiene un comportamiento adecuado tanto dentro como fuera de la empresa					
		Está satisfecho con el entorno en la empresa					
		Pone todo su talento al servicio de la empresa					
		Establece un compromiso con la empresa					

3	Responsabilidad	Cumple de manera adecuada y eficiente sus funciones					
		Mantiene un compromiso firme con la empresa					
		Cuida del entorno en el que desarrolla sus actividades					
		Asume las críticas recibidas por la gerencia					
		Acata las tareas asignadas por la gerencia					
4	Humanismo	Trata con respeto a sus compañeros sin importar el sexo, edad, color de piel, etc.					
		Se orgullece por los méritos alcanzados por sus compañeros					
		Apoyo a sus compañeros cuando lo requieren					
		Propicia un clima de respeto, confianza y amistad					
		Fomenta su mejoramiento individual y grupal					
5	Honestidad	Demuestra transparencia en el cumplimiento de funciones					
		Expresa lo que piensa sin temor a represalias					
		Pone en práctica valores de verdad					
		Fomenta la justicia en la empresa					
		Inspira confianza en la empresa					
6	Profesionalidad	Se adapta a cambios del entorno de la empresa					
		Su conducta repercute en la empresa					
		Se adapta a las necesidades de la empresa					
		Respeta la diversidad de ideas					
		Cuenta con la capacidad de escuchar y aceptar a los demás					
		Contribuye a la autocapacitación y capacitación según las necesidades de la empresa					

Gracias por su colaboración

Anexo # 6.- Tabulación de resultados de test de liderazgo dirigido al gerente

N°	Liderazgo	Ítem	Promedio
1	Características de liderazgo	Le agrada organizar ideas nuevas	5
2		Tiene facilidad de palabra para expresarse	5
3		Tiene confianza en si mismo	5
4		Comprende las amenazas competitivas	5
5		Detecta oportunidades de negocios	5
6		Comprende rápidamente los cambios del entorno	5
7		Delega tareas adecuadamente	5
8		Inspira a la superación de obstáculos	3
TOTAL			38
PROMEDIO			4,75
1	Estilo de liderazgo	Comprende las diferentes situaciones por las que pueden atravesar sus trabajadores	5
2		Guarda distancia con los trabajadores	2
3		Demuestra aprecio y valoración por su equipo de trabajo	5
4		Fortalece vínculos interpersonales con su equipo de trabajo	5
5		Recurre a su autoridad y poder para que su equipo actúe	2
6		Renueva constantemente su equipo de trabajo	1
7		Confía en las capacidades de su equipo de trabajo para enfrentar cualquier desafío	5
8		Supervisa de cerca las actividades delegadas a su equipo de trabajo	4
9		Otorga oportunidades a su equipo de trabajo para poner a prueba su talento	5
TOTAL			34
PROMEDIO			3,78
1	Comunicación	Tiene la capacidad de escuchar y expresarse de manera efectiva	4
2		Es congruente al expresar sus expectativas empresariales	5
3		Escucha a su equipo de trabajo, siendo objetivo	5
4		Es honesto al momento de la retroalimentación de objetivos	5
5		Demuestra interés en el punto de vista de su equipo de trabajo	5

TOTAL			24,00
PROMEDIO			4,8
1	Motivación	Motiva a su equipo para el cumplimiento de objetivos	5
2		Trata a sus trabajadores de manera equitativa	5
3		Dota de los recursos necesarios a su equipo de trabajo	5
4		Ayuda a su equipo de trabajo	4
5		Recompensa y reconoce a su equipo de trabajo	4
6		Fomenta el aprendizaje y la formación a largo plazo	3
7		Emprende acciones para mejorar el talento de su equipo de trabajo	3
8		Motiva a su equipo para que alcancen el éxito personal	5
TOTAL			34
PROMEDIO			4,25
1	Toma de decisiones	Define problemas antes de proponer alternativas	4
2		Reúne información antes de tomar una decisión	4
3		Toma en cuenta la opinión de su equipo de trabajo antes de decidir	3
4		Las decisiones son tomadas de forma individual	2
5		Fomenta la participación activa de su equipo de trabajo en la toma de decisiones	4
6		Toma en cuenta las consecuencias para su equipo de trabajo	5
TOTAL			22
PROMEDIO			3,67
1	Clima laboral	Existe una buena relación con su equipo de trabajo	5
2		Establece credibilidad e influencia en su equipo de trabajo	5
3		Busca áreas de común acuerdo	5
4		Establece compromisos con su equipo de trabajo	5
5		Comparte la información necesaria para resolver desacuerdos	5
6		Existe armonía en el entorno de la empresa	5
TOTAL			30
PROMEDIO			5

Anexo # 7.- Tabulación de resultados de test de comportamiento humano dirigido al gerente

N°	Comportamiento humano	Ítem	Promedio
1	Lealtad y sentido de pertenencia	Su equipo de trabajo asume las prioridades de la empresa	5
2		Su equipo de trabajo siente orgullo por la identidad de la empresa	5
3		Su equipo de trabajo participa activamente en las tareas de la empresa	5
4		Su equipo de trabajo demuestra esfuerzo personal a favor de la empresa	5
5		Su equipo de trabajo tiene apego material y espiritual con la empresa	4
6		Su equipo de trabajo demuestra sacrificio para el desarrollo de la empresa	4
TOTAL			28
PROMEDIO			4,67
1	Dignidad	Su equipo de trabajo realiza sus actividades con ética	4
2		Su equipo de trabajo mantiene un comportamiento adecuado tanto dentro como fuera de la empresa	3
3		Su equipo de trabajo está satisfecho con el entorno en la empresa	4
4		Su equipo de trabajo pone todo su talento al servicio de la empresa	4
5		Su equipo de trabajo establece un compromiso con la empresa	5
TOTAL			20
PROMEDIO			4
1	Responsabilidad	Su equipo de trabajo cumple de manera adecuada y eficiente sus funciones	4
2		Su equipo de trabajo mantiene el compromiso con la empresa	4
3		Su equipo de trabajo cuida del entorno en el que desarrolla sus actividades	4
4		Su equipo de trabajo asume las críticas recibidas	3
5		Su equipo de trabajo acata las tareas asignadas	4
TOTAL			19
PROMEDIO			3,8
1	Humanismo	Su equipo de trabajo se trata con respeto sin importar el sexo, edad, color de piel, etc.	5

2		Su equipo de trabajo se orgullece por los méritos alcanzados individualmente	5
3		Su equipo de trabajo se apoya mutuamente	5
4		Su equipo de trabajo propicia un clima de respeto, confianza y amistad	5
5		Su equipo de trabajo fomenta el mejoramiento individual y grupal	5
TOTAL			25
PROMEDIO			5
1	Honestidad	Su equipo de trabajo demuestra transparencia en el cumplimiento de funciones	4
2		Su equipo de trabajo expresa lo que piensa sin temor a represalias	5
3		Su equipo de trabajo pone en práctica valores de verdad	5
4		Su equipo de trabajo fomenta la justicia en la empresa	4
5		Su equipo de trabajo le inspira confianza	4
TOTAL			22
PROMEDIO			4,4
1	Profesionalidad	Su equipo de trabajo se adapta a cambios del entorno de la empresa	4
2		La conducta de su equipo de trabajo repercute en la empresa	5
3		Su equipo de trabajo se adapta a las necesidades de la empresa	4
4		Su equipo de trabajo respeta la diversidad de ideas	5
5		Su equipo de trabajo cuenta con la capacidad de escuchar y aceptar a los demás	4
6		Su equipo de trabajo contribuye a la autocapacitación y capacitación según las necesidades de la empresa	3
TOTAL			25
PROMEDIO			4,17

Anexo # 8.- Tabulación de resultados de test de liderazgo dirigido a los trabajadores

N°	Liderazgo	Ítem	Promedio	Encuesta											
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Características de liderazgo	A la gerencia le agrada organizar ideas nuevas	4,17	4	5	5	3	5	4	3	4	5	4	3	5
2		La gerencia tiene facilidad de palabra para expresarse	4,42	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5
3		La gerencia tiene confianza en sí mismo	3,67	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3
4		La gerencia comprende las amenazas competitivas	3,75	4	3	4	4	4	3	4	3	5	3	4	4
5		La gerencia detecta oportunidades de negocios	3,75	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4
6		La gerencia comprende rápidamente los cambios del entorno	4,17	4	4	4	4	5	5	5	4	3	5	4	3
7		La gerencia delega tareas adecuadamente	4,00	4	4	5	5	5	4	3	2	4	5	4	3
8		La gerencia inspira a la superación de obstáculos	4,42	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5
TOTAL			32,33												
PROMEDIO			4,04												
1	Estilo de liderazgo	La gerencia comprende las diferentes situaciones por las que puede atravesar	4,25	4	4	5	4	4	5	4	4	5	3	4	5
2		La gerencia guarda distancia con los trabajadores	3,08	4	3	3	4	2	4	2	4	3	3	2	3
3		La gerencia demuestra aprecio y valoración por su equipo de trabajo	4,67	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5
4		La gerencia fortalece vínculos interpersonales con su equipo de trabajo	4,08	5	4	4	5	3	4	5	4	3	4	4	4
5		La gerencia recurre a su autoridad y poder para que su equipo actúe	2,92	4	3	4	2	2	4	3	2	4	2	3	2
6		La gerencia renueva constantemente su equipo de trabajo	2,17	2	2	3	3	1	2	1	2	3	3	2	2
7		La gerencia confía en las capacidades de su equipo de trabajo para enfrentar cualquier desafío	3,92	4	5	4	3	4	3	4	4	4	3	5	4
8		La gerencia supervisa de cerca las actividades delegadas a su equipo de trabajo	3,50	5	4	2	3	2	3	4	4	3	4	4	4
9		La gerencia otorga oportunidades a su equipo de trabajo para poner a prueba su talento	3,75	4	4	3	3	4	5	4	4	3	4	3	4
TOTAL			32,33												

PROMEDIO			3,59												
1	Comunicación	La gerencia tiene la capacidad de escuchar y expresarse de manera efectiva	4,42	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5
2		La gerencia es congruente al expresar sus expectativas empresariales	4,42	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4
3		La gerencia escucha a su equipo de trabajo, siendo objetivo	4,08	4	4	5	3	5	4	5	5	3	3	4	4
4		La gerencia es honesta al momento de la retroalimentación de objetivos	4,17	4	4	4	3	4	5	4	4	4	5	4	5
5		La gerencia demuestra interés en el punto de vista de su equipo de trabajo	4,17	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	5	4
TOTAL			21,25												
PROMEDIO			4,25												
1	Motivación	La gerencia motiva a su equipo para el cumplimiento de objetivos	4,50	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5
2		La gerencia trata a sus trabajadores de manera equitativa	4,50	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4
3		La gerencia dota de los recursos necesarios a su equipo de trabajo	3,92	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5
4		La gerencia ayuda a su equipo de trabajo	4,25	4	4	4	5	4	5	4	3	5	4	5	4
5		La gerencia recompensa y reconoce a su equipo de trabajo	4,33	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4
6		La gerencia fomenta el aprendizaje y la formación a largo plazo	3,00	4	3	3	2	2	4	3	2	4	3	3	3
7		La gerencia emprende acciones para mejorar el talento de su equipo de trabajo	3,67	4	4	3	4	4	5	4	4	3	3	3	3
8		La gerencia motiva a su equipo para que alcancen el éxito personal	3,92	4	3	4	3	3	5	4	4	5	4	4	4
TOTAL			32,08												
PROMEDIO			4,01												
1	Toma de decisiones	La gerencia define problemas antes de proponer alternativas	3,58	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4
2		La gerencia reúne información antes de tomar una decisión	3,75	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
3		La gerencia toma en cuenta la opinión de su equipo de trabajo antes de decidir	3,67	4	4	3	2	4	3	2	4	5	4	4	5
4		La gerencia decide de forma individual	2,67	3	1	1	2	2	3	4	3	3	4	3	3
5		La gerencia fomenta la participación activa de su equipo de trabajo en la toma de decisiones	4,00	4	4	4	4	3	5	3	5	4	4	5	3
6		La gerencia toma en cuenta las consecuencias para su equipo de trabajo	3,58	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4

TOTAL			21,25												
PROMEDIO			3,54												
1	Clima laboral	Existe una buena relación entre la gerencia y el equipo de trabajo	4,58	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4
2		La gerencia establece credibilidad e influencia en su equipo de trabajo	4,58	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5
3		La gerencia busca áreas de común acuerdo	3,92	5	4	4	3	4	5	4	3	5	3	4	3
4		La gerencia establece compromisos con su equipo de trabajo	4,42	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5
5		La gerencia comparte la información necesaria para resolver desacuerdos	3,92	4	4	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4
6		La gerencia fomenta armonía en el entorno de la empresa	4,50	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5
TOTAL			25,92												
PROMEDIO			4,32												

Anexo # 9.- Tabulación de resultados de test de comportamiento humano dirigido a los trabajadores

N°	Comportamiento humano	Ítem	Promedio	Encuesta											
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Lealtad y sentido de pertenencia	Asume las prioridades de la empresa como propias	4,50	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5
2		Siente orgullo por la identidad de la empresa	5,00	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3		Participa activamente en las tareas de la empresa	4,75	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5
4		Demuestra esfuerzo personal a favor de la empresa	4,75	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5
5		Tiene apego material y espiritual con la empresa	4,00	4	4	4	3	4	4	5	3	4	5	4	4
6		Demuestra sacrificio para el desarrollo de la empresa	4,58	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4
TOTAL			27,58												
PROMEDIO			4,60												
1	Dignidad	Realiza sus actividades con ética	5,00	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2		Mantiene un comportamiento adecuado tanto dentro como fuera de la empresa	4,50	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5
3		Está satisfecho con el entorno en la empresa	3,92	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4
4		Pone todo su talento al servicio de la empresa	4,58	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5
5		Establece un compromiso con la empresa	4,50	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5
TOTAL			22,50												
PROMEDIO			4,50												
1	Responsabilidad	Cumple de manera adecuada y eficiente sus funciones	5,00	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2		Mantiene un compromiso firme con la empresa	4,58	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5
3		Cuida del entorno en el que desarrolla sus actividades	4,33	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4
4		Asume las críticas recibidas por la gerencia	4,08	4	5	4	5	5	4	4	3	3	4	4	4
5		Acata las tareas asignadas por la gerencia	4,42	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5
TOTAL			22,42												

PROMEDIO			4,48												
1	Humanismo	Trata con respeto a sus compañeros sin importar el sexo, edad, color de piel, etc.	4,75	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5
2		Se orgullece por los méritos alcanzados por sus compañeros	4,17	5	4	3	3	4	5	4	5	4	5	4	4
3		Apoyo a sus compañeros cuando lo requieren	4,58	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5
4		Propicia un clima de respeto, confianza y amistad	4,50	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5
5		Fomenta su mejoramiento individual y grupal	3,92	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4
TOTAL			21,92												
PROMEDIO			4,38												
1	Honestidad	Demuestra transparencia en el cumplimiento de funciones	4,50	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4
2		Expresa lo que piensa sin temor a represalias	4,00	4	4	4	4	5	4	5	4	4	3	3	4
3		Pone en práctica valores de verdad	4,42	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4
4		Fomenta la justicia en la empresa	4,58	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5
5		Inspira confianza en la empresa	4,08	4	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4
TOTAL			21,58												
PROMEDIO			4,32												
1	Profesionalidad	Se adapta a cambios del entorno de la empresa	3,83	5	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
2		Su conducta repercute en la empresa	3,67	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3
3		Se adapta a las necesidades de la empresa	4,00	5	5	5	4	4	4	3	4	3	3	4	4
4		Respeta la diversidad de ideas	4,33	4	5	5	5	3	3	5	4	5	4	5	4
5		Cuenta con la capacidad de escuchar y aceptar a los demás	3,75	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4
6		Contribuye a la autocapacitación y capacitación según las necesidades de la empresa	3,75	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	5
TOTAL			23,33												
PROMEDIO			3,89												

8. TABLA DE CONTENIDO

PORTADA i

CERTIFICACIÓN ii

AUTORÍA iii

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS iv

DEDICATORIA v

AGRADECIMIENTO vi

1. TÍTULO 7

2. RESUMEN. 8

SUMMARY 9

3. INTRODUCCIÓN 10

4. REVISIÓN DE LITERATURA 12

5. MARCO TEÓRICO 20

6. MARCO CONCEPTUAL 41

7. MATERIALES Y MÉTODOS 45

8. RESULTADOS 48

9. DISCUSIÓN 80

10. CONCLUSIONES 97

11. RECOMENDACIONES 98

12. BIBLIOGRAFÍA 99

13. ANEXOS 102

8. TABLA DE CONTENIDO 124

9. ÍNDICE DE TABLAS 125

10. ÍNDICE DE FIGURAS 126

9. ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Test de liderazgo 48
Tabla 2. Test de Comportamiento Humano 50
Tabla 3. Características de Liderazgo 52
Tabla 4. Estilo de Liderazgo 54
Tabla 5. Comunicación 56
Tabla 6. Motivación 58
Tabla 7. Toma de decisiones 60
Tabla 8. Clima Laboral 62
Tabla 9. Liderazgo aplicado a los trabajadores 64
Tabla 10. Lealtad y sentido de pertenencia 66
Tabla 11. Dignidad 68
Tabla 12. Responsabilidad 70
Tabla 13. Humanismo 72
Tabla 14. Honestidad 74
Tabla 15. Profesionalidad 76
Tabla 16. Comportamiento humano aplicado a los trabajadores 78
Tabla 17. Módulos de liderazgo 88
Tabla 18. Módulos de comportamiento humano 94
Tabla 19. Presupuesto de los módulos de comportamiento humano 96

10. ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Test de liderazgo 48
Figura 2. Test de Comportamiento Humano 50
Figura 3. Características de Liderazgo 53
Figura 4. Estilo de liderazgo 55
Figura 5. Comunicación 56
Figura 6. Motivación 58
Figura 7. Toma de decisiones 60
Figura 8. Clima laboral 62
Figura 9. Liderazgo aplicado a los trabajadores 64
Figura 10. Lealtad y sentido de pertenencia 66
Figura 11. Dignidad 68
Figura 12. Responsabilidad 70
Figura 13. Humanismo 72
Figura 14. Honestidad 74
Figura 15. Profesionalidad 76
Figura 16. Comportamiento humano aplicado a los trabajadores 78