

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Tema:

ESTRATEGIA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS HABILIDADES DE
LIDERAZGO EN LA EMPRESA DE PRODUCCIÓN PLASTICAUCHO S.A.

Proyecto de Investigación Previo a la Obtención del Título de Psicóloga Organizacional

Línea de investigación:

Gerencia, Planificación, organización, Dirección y/o Control de Empresas

Autora:

JESSICA LORENA SALAZAR SALAZAR

Director:

LUIS EDUARDO CEVALLOS TERNEUS, MG.

Ambato - Ecuador

Julio – 2020

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“ESTRATEGIA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS HABILIDADES DE LIDERAZGO EN LA EMPRESA DE PRODUCCIÓN PLASTICAUCHO S.A.”

Línea de investigación:

Gerencia, Planificación, organización, Dirección y/o Control de Empresas

Autora:

JESSICA LORENA SALAZAR SALAZAR

Luis Eduardo Cevallos Terneus, Mg.

CALIFICADOR

f. 

Hernán Paúl Ortiz Coloma, Dr.

CALIFICADOR

f. 

Aitor Larzabal Fernández, Mg

CALIFICADOR

f. 

Varna Hernández Junco, PhD.

DIRECTORA ESCUELA DE PSICOLOGÍA

f. 

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 

Ambato – Ecuador

Julio - 2020

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **JESSICA LORENA SALAZAR SALAZAR**, con **CC. 180378033-5**, autora del trabajo de graduación intitulado: “ESTRATEGIA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS HABILIDADES DE LIDERAZGO EN LA EMPRESA DE PRODUCCIÓN PLASTICAUCHO S.A.”, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**, en la escuela de **PSICOLOGÍA**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ambato, julio 2020



JESSICA LORENA SALAZAR SALAZAR

CC. 1803780335

AGRADECIMIENTO

En primera instancia agradezco a Dios por haberme permitido llegar hasta esta etapa de mi vida, por ser mi guía durante estos años para salir adelante.

A mis padres, por ser los promotores de mis sueños; por sus consejos y sus palabras de aliento que me guiaron a lo largo del camino, pues han depositado su confianza en mí; y con su ejemplo de superación, sacrificio y humildad, me han enseñado a valorar lo que tengo.

A mi hijo Jared, por ser el pilar de mi vida, mi fuente de motivación e inspiración para lograr cada triunfo en la vida.

A mis maestros, que con nobleza y paciencia depositaron en mí sus valiosos conocimientos, de manera especial, a mi tutor de tesis Mg. Luis Cevallos; a mis compañeros y amigos, con quienes compartimos alegrías y tristezas a lo largo de nuestra carrera universitaria.

Finalmente a todos quienes, de una u otra manera, han aportado para la realización de este proyecto.

DEDICATORIA

*Se lo dedico a Dios, a mis padres, y a mi hijo,
por su comprensión, paciencia, y apoyo brindado
para alcanzar mis metas.*

RESUMEN

El liderazgo empresarial es un componente importante dentro de toda empresa, un verdadero líder se caracteriza por la capacidad de influir sobre los demás para conseguir los objetivos y lograr satisfacer las necesidades de la empresa, por esta razón las empresas hoy en día no solo necesitan jefes sino verdaderos líderes. Bajo este contexto el tema de esta investigación es “Estrategia para el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo en la empresa de producción PLASTICAUCHO S.A.”. Dentro de los aspectos que toda empresa cuida es la búsqueda del éxito, para esto es necesario contar con personal motivado y con la formación y liderazgo adecuado. El objetivo de esta investigación es Validar la estrategia para el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo en la empresa de producción Plasticaucho S.A. La metodología que se aplicó fue de tipo descriptivo, no experimental y de corte trasversal. La población de estudio fueron los 56 líderes de las plantas de producción a quienes se les aplicó el Test de Liderazgo de Kurt Lewin, y a 32 operarios de la planta de mezclas termoplásticas PVC y 146 de la planta de calzado moldeado por inyección a quienes se aplicó la encuesta. Dentro de los principales hallazgos que, se encontraron se tiene: La edad promedio de los líderes fue de 37 años; tiempo de experiencia promedio de los líderes es de 13 años, el tipo de liderazgo que predomina en los líderes es democrático 91% y la mayor parte son de la planta PVC en la planta de moldeado existen ciertos líderes que son caracterizados como autoritarios; Una de las conclusiones a las que se ha llegado es que la habilidad que más se destaca en los líderes según la percepción de los operarios es el compromiso sobre todo en la planta de moldeado; mientras que en la planta de PVC predomina las habilidades de compromiso y la de aprender.

Palabras claves: liderazgo, habilidades, empresa, autoritario, democrático

ABSTRACT

Business leadership is an important component within any company, a true leader is characterized by the ability to influence others to achieve goals and meet the needs of the company, for this reason companies today not only need bosses, but more importantly true leaders. In this context, the topic of this research is "A Strategy for leadership's strengthening abilities at PLASTICAUCHO S.A. Production Company ". Among the aspects that every company must take care of is the search for success, for this, it is necessary to have motivated personnel, adequate training and leadership. The objective of this research is to validate a strategy for leadership's strengthening abilities at PLASTICAUCHO S.A. Production Company. The methodology applied was descriptive, non-experimental and cross-sectional. The study population was the 56 leaders of the production plants to which the Kurt Lewin Leadership Test was applied. In addition, 32 operators of the PVC thermoplastic mixtures plant and 146 of the injection molded footwear plant were also given the survey. Among the main findings of the study: The average age of the leaders was 37 years; Average experience time of the leaders is 13 years, the type of leadership that predominates in the leaders is democratic 91% and most of them are from the PVC plant. In the molding plant there are several leaders who are characterized as authoritarian. The most noted skill according to the perception of the operators is commitment, especially in the molding plant, while in the PVC plant commitment and learning skills predominate.

Keywords: leadership, abilities, company, authoritarian, democratic

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	6
ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	6
1.1. Antecedentes Investigativos	6
1.2. Empresa	8
1.3. Estrategias empresariales.....	10
1.4. Liderazgo	11
1.5. Teoría Liderazgo.....	12
1.6. Estilos de liderazgo.....	14
1.7. Habilidades de liderazgo	15
CAPÍTULO II.....	17
DISEÑO METODOLÓGICO	17
2.1. Tipo y Enfoque de Investigación.....	17
2.2. Población y muestra.....	17

2.3.	Tipo de recolección de instrumentos.....	18
2.4.	Procedimiento y análisis de información.....	18
2.5.	Caracterización de la empresa o institución	19
CAPÍTULO III		23
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS		23
3.1.	Análisis de variables sociodemográficas.....	23
3.2.	del Test de Liderazgo de Kurt Lewin	27
3.3.	Análisis de la Encuesta de percepción de habilidades del líder	29
3.4.	Propuesta de Investigación	68
3.4.1.	Tema	68
3.4.2.	Introducción.....	68
3.4.3.	Objetivos	69
3.4.4.	Meta	69
3.4.5.	Desarrollo de la Propuesta	70
	73
3.5.	Validación de la propuesta por criterio de especialistas.....	74
Conclusiones.....		75
Recomendaciones		76
BIBLIOGRAFÍA		77
ANEXO		80
Anexo 1. Test de Liderazgo (Kurt Lewin)		80
Anexo 2. Encuesta de percepción de habilidades de líderes		83
Anexo 3. Validación del instrumento por especialistas.....		85

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Habilidades de liderazgo	16
Tabla 2. Población de estudio.....	18
Tabla 3. Edad.....	23
Tabla 4. Tiempo de trabajo en la empresa.....	24
Tabla 5. Sexo	25
Tabla 6. Instrucción	26
Tabla 7 Tipo de Liderazgo.....	27
Tabla 8. Planta	29
Tabla 9. Atención a las necesidades	30
Tabla 10. Jefe respetuoso.....	31
Tabla 11. ¿Anima a su equipo?	32
Tabla 12. ¿Expresa reconocimiento y agradecimiento?	34
Tabla 13. ¿Participa en conversaciones?	35
Tabla 14. ¿Trabaja para aumentar la confianza y autoestima?.....	36
Tabla 15. ¿demuestra cercanía cercana cuando buscan su consejo o guía?	37
Tabla 16. ¿Proporciona apoyo y orientación a las personas de su equipo?.....	38
Tabla 17. ¿Evita compartir información?	39
Tabla 18. ¿Muestra interés en seguir en formación como profesional?	40
Tabla 19. ¿Le da importancia a formar y enseñar?.....	42
Tabla 20. ¿Enseña y explica cómo hacer las cosas para conseguir los objetivos?	44
Tabla 21. ¿Ha reconocido alguna vez alguno de sus defectos?	46
Tabla 22. ¿Corrige sus defectos en base a cambiar sus hábitos?.....	48
Tabla 23. ¿Da ejemplo?	50
Tabla 24. ¿Trata de evitar problemas?.....	52
Tabla 25. ¿Transmite la necesidad y la importancia de conseguir los objetivos?	54
Tabla 26. ¿Trabaja menos horas que sus empleados?	56
Tabla 27. ¿Defiende y persigue sus propios intereses antes que los de la organización?	58
Tabla 28. ¿Cumple las promesas realizadas a sus empleados?	60

Tabla 29. ¿Es sincero?	62
Tabla 30. ¿Es honesto?	63
Tabla 31. ¿Goza de credibilidad?	64
Tabla 32. ¿Transmite entusiasmo hacia su equipo y hacia la gente que le rodea?.....	65
Tabla 33. ¿Cree firmemente que los objetivos, se vayan a cumplir?	66
Tabla 34. ¿Comunica una imagen positiva de la empresa a largo plazo?	67
Tabla 35. Fortalezas y debilidades	69
Tabla 36. Plan de liderazgo	71
Tabla 37. Protocolo para el mejoramiento del clima laboral.....	72

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estrategias empresariales	11
Figura 2. Elementos de la teoría de 1976 sobre liderazgo carismático	14

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Organigrama.....	21
Gráfico 2. Organigrama.....	22
Gráfico 3. Edad.....	23
Gráfico 4. Tiempo de trabajo en la empresa.....	24
Gráfico 5. Sexo.....	25
Gráfico 6. Instrucción.....	26
Gráfico 7. Tipo de Liderazgo.....	27
Gráfico 8. Planta.....	29
Gráfico 9. Atención a las necesidades.....	30
Gráfico 10. Jefe respetuoso.....	31
Gráfico 11. ¿Anima a su equipo?.....	33
Gráfico 12. ¿Expresa reconocimiento y agradecimiento?.....	34
Gráfico 13. ¿Participa en conversaciones?.....	35
Gráfico 14. ¿Trabaja para aumentar la confianza y autoestima?.....	36
Gráfico 15. ¿demuestra cercanía cuando buscan su consejo o guía?.....	37
Gráfico 16. ¿Proporciona apoyo y orientación a las personas de su equipo?.....	38
Gráfico 17. ¿Evita compartir información?.....	39
Gráfico 18. ¿Muestra interés en seguir en formación como profesional?.....	40
Gráfico 19. ¿Le da importancia a formar y enseñar?.....	42
Gráfico 20. ¿Enseña y explica cómo hacer las cosas para conseguir los objetivos?.....	44
Gráfico 21. ¿Ha reconocido alguna vez alguna de sus defectos?.....	46
Gráfico 22. ¿Corrige sus defectos en base a cambiar sus hábitos?.....	48
Gráfico 23. ¿Da ejemplo?.....	50
Gráfico 24. ¿Trata de evitar problemas?.....	52
Gráfico 25. ¿Transmite la necesidad y la importancia de conseguir los objetivos?.....	54
Gráfico 26. ¿Trabaja menos horas que sus empleados?.....	56
Gráfico 27. ¿Defiende y persigue sus propios intereses antes que los de la organización?.....	58
Gráfico 28. ¿Cumple las promesas realizadas a sus empleados?.....	60

Gráfico 29. ¿Es sincero?	62
Gráfico 30. ¿Es honesto?	63
Gráfico 31. ¿Goza de credibilidad?	64
Gráfico 32. ¿Transmite entusiasmo hacia su equipo y hacia la gente que le rodea?	65
Gráfico 33. ¿Cree firmemente que los objetivos, se vayan a cumplir?	66
Gráfico 34. ¿Comunica una imagen positiva de la empresa a largo plazo?	67
<i>Gráfico 35. Proceso de Liderazgo</i>	73

INTRODUCCIÓN

La investigación parte de las observaciones en las plantas de producción específicamente en los líderes, en cuanto a la dirección de personas, la productividad, la calidad de la tarea, el nivel de seguridad que los líderes brindan a los trabajadores subordinados de la empresa, en la ciudad de Ambato. De igual forma, se enlazan problemas como el no estar capacitado para dirigir un grupo de personas, la sobrecarga de trabajo del líder, actitudes negativas entre compañeros de trabajo, y no dar seguimiento al líder por parte de la línea de supervisión.

Se observa en las distintas plantas de producción la manera en la que los líderes asumen su rol de líder, cada individuo tiene distinto estilo de liderazgo, pero no siempre es el adecuado para el manejo del personal a cargo. La investigación parte de las observaciones en las plantas de producción específicamente en los líderes, en cuanto a la dirección de personas, la productividad, la calidad de la tarea, el nivel de seguridad que los líderes brindan a los trabajadores subordinados de la empresa, en la ciudad de Ambato. De igual forma, se enlazan problemas como el no estar capacitado para dirigir un grupo de personas, la sobrecarga de trabajo del líder, actitudes negativas entre compañeros de trabajo, y no dar seguimiento al líder por parte de la línea de supervisión. Las consecuencias se ven reflejadas en la productividad, calidad del trabajo, conflictos interpersonales, entre otros. Debido a estos factores, se crea un ambiente negativo, de tensión y desborda el celo laboral entre compañeros y todo el equipo de trabajo, a causa de la impotencia del trabajador que quiera ser líder, y no cumple con el perfil.

Al diagnosticar los estilos de liderazgo, se podrá obtener una perspectiva de cómo es la dirección de personas de los líderes y de qué manera transmiten sus conocimientos. El estudio de los estilos de liderazgo es importante para entender cuál es el estilo existente en cada uno de sus seguidores. Por lo mismo, es fundamental entender que tanto en las empresas privadas como en las públicas la evaluación es un aspecto importante. Así lo menciona Pedraja y Rodríguez, (2004) en su investigación acerca de los estilos de liderazgo y los resultados en su estudio con una muestra de 42 directivos de 10 instituciones públicas de Tarapacá-Chile. Se aplica un cuestionario acerca de los estilos de liderazgo, en donde evalúa tres estilos: participativo,

colaborativo e instrumental. Se adapta el cuestionario a las variables evaluadas con escala tipo Likert del 1 al 7. Los resultados fueron elocuentes, el estilo de liderazgo que sobresale es el liderazgo participativo y colaborativo, y en relación con la eficacia existe gran influencia de estos estilos de liderazgo.

Dentro de una organización, el pilar fundamental es la productividad de los trabajadores y es importante conocer los distintos estilos de liderazgo que tienen los individuos para transmitir sus conocimientos. Así lo indica Rodríguez-Ponce (2007), en su estudio acerca de los estilos de liderazgo relacionado con las decisiones estratégicas y la eficacia, en donde corrobora que el estilo de liderazgo es un factor determinante dentro de las organizaciones. Se aplica un cuestionario a 318 gerentes y administradores de pequeñas y medianas empresas, se utiliza una escala de Likert del 1 al 7 y evalúa: liderazgo transformacional, transaccional, flexibilidad y congruencia de valores. En los resultados, se considera que el estilo de liderazgo que se destaca es el transformacional, antes que el transaccional, pues, prefieren un líder que comunique la misión y visión, a un líder que cree adhesión en el grupo.

Rodríguez-Ponce, Pedraja-Rejas, Delgado y Rodríguez-Ponce (2010) realizan un estudio investigativo acerca de la gestión del conocimiento, el liderazgo y el desarrollo de una estrategia mediante un estudio empírico. Se aplica un cuestionario a 420 altos directivos, sin embargo, se obtiene 78 respuestas de directivos de pequeñas y medianas empresas en Chile. Se utiliza el modelo de regresión múltiple. Los resultados obtenidos son dos hallazgos importantes: el primero que los estilos de liderazgo transformacional y transaccional son los que prevalecen ante cualquier situación, tiene un impacto positivo en la organización y aporta de manera significativa a la calidad de la estrategia a plantear. El segundo hallazgo es la relación que existe entre la gestión del conocimiento y la aplicación del mismo. Aquello, se relaciona con la calidad y el diseño de la estrategia, para que se obtengan beneficios con su implementación.

El método que se utiliza es descriptivo, se aplica un cuestionario y una encuesta a 56 personas con una escala tipo Likert del 1 al 4. Los resultados en cuanto a los estilos de liderazgo evaluados que son: autocrático, participativo y liberal, fue que en la organización existe prevalencia en el estilo de liderazgo autocrático, se da como respuesta, alto índice de rotación del personal,

insatisfacción laboral, mal clima laboral, entre otros. Lo que ocasiona un factor negativo para la empresa en cuanto a su desarrollo y finalmente la productividad de la misma.

Bajo este contexto el objetivo de la investigación es: Validar la estrategia para el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo en la empresa de producción Plasticaucho S.A.; de donde, se desprenden los siguientes objetivos específicos:

- Fundamentar los referentes teóricos y metodológicos sobre estrategias para el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo.
- Caracterizar las habilidades de liderazgo de los líderes y la percepción de los operarios subordinados sobre éstas habilidades en la empresa de producción Plasticaucho S.A.
- Diseñar la estrategia para el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo de los líderes en la empresa de producción Plasticaucho S.A.
- Evaluar la estrategia para el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo en los líderes, por criterios de especialistas y beneficiarios en la empresa de producción Plasticaucho S.A.

La modalidad de la presente investigación es mixta, debido a que integra tanto el enfoque cuantitativo como el cualitativo. Se podrá investigar desde las dos perspectivas para obtener mayor información y así enriquecer la investigación gracias a los datos obtenidos.

En lo cuantitativo, de tipo descriptivo, no experimental y de corte transversal. Hernández Sampieri (2014) menciona que, en el enfoque cuantitativo, “se analizan las mediciones obtenidas con la utilización de métodos estadísticos y se extrae una serie de conclusiones” (p. 6). En el enfoque cuantitativo, se podrá evidenciar datos numéricos y estadísticos, en base a su aplicación y, desde el enfoque cualitativo, servirá como complemento para ampliar la visión de los resultados.

El método a utilizar en la investigación del nivel teórico del conocimiento es Análisis-Síntesis. Se va a estudiar el liderazgo visto desde dos perspectivas: líderes y percepción de operarios subordinados respecto a su líder. Se realiza un análisis de sus partes para luego relacionarlas y crear una síntesis que permita la integración de los dos puntos de vista. Y mediante el método empírico; la observación científica y la medición, permiten obtener y elaborar datos empíricos.

Las técnicas de medición a utilizar son: instrumento y entrevista. El instrumento a aplicar es el Test de Liderazgo de Kurt Lewin, consta de 33 preguntas, respuestas dicotómicas (de acuerdo o desacuerdo), el resultado final son 3 estilos de liderazgo: Autocrático, Democrático y Laissez Faire, que permitirá obtener un análisis cuantitativo. Las poblaciones de estudio representaron 56 líderes de las plantas de producción.

Los estilos de liderazgo dentro de una empresa u organización son el pilar fundamental para la adecuada dirección de personas y desarrollo de los individuos. Benavides (2017) realiza un estudio acerca de los estilos de liderazgo desde la autopercepción de los directivos, donde se establece que, principalmente el trabajo en equipo, se convierte en un factor significativo y determinante en las tareas o actividades diarias dentro del lugar de trabajo. Aplica un cuestionario de autopercepción del estilo de liderazgo a 200 directivos en Chile. Los resultados fueron que los líderes no presentan empoderamiento en su trabajo, lo que ocasiona un gran impacto negativo en los seguidores. Los procesos de capacitación y formación (entrenamiento), son básicos para fomentar la iniciativa, colaboración de equipo y, ayuda a potencializar las capacidades y habilidades de los individuos.

Las empresas para lograr sus objetivos necesariamente requieren de la cooperación de los empleados, en este sentido el liderazgo de la gerencia representa un factor clave para que el personal, se identifique y comprometa en la consecución del resultado organizacional y en la eficacia empresarial. El liderazgo es una variable de interés en las habilidades directivas. Al hablar de liderazgo existe cierto consenso en el transcurso de los años sobre su concepto, que fundamentalmente hace referencia al proceso de influir en los individuos, esto despierta el interés genuino, responsable, entusiasta y comprometido de contribuir al logro de resultados organizacionales de manera efectiva a la vez que atienden sus necesidades individuales. Por estas razones, esta investigación tiene un impacto alto debido a que el liderazgo es un elemento fundamental para el adecuado desempeño de sus empleados, es factible debido a que, se cuenta con la información necesaria y el apoyo e interés del personal de Plasticaucho para la realización de este trabajo. Los beneficiarios serán los directivos, líderes y empleados de la empresa y los beneficiarios indirectos son los clientes y proveedores de la misma. La disertación, se estructura de la siguiente manera:

El capítulo I corresponde al estado del arte y la práctica, se señalan los principales autores acerca de la importancia del liderazgo dentro de las empresas donde, se destacan teorías, características, modelos.

El capítulo II correspondiente al diseño metodológico, se señala el enfoque de la investigación (cuantitativo), el alcance (descriptivo, correlacional), el diseño (no experimental de corte transversal), los métodos del nivel teórico y empírico empleados, así también como la población y muestra.

El capítulo III corresponde al análisis de los resultados del test de liderazgo y la encuesta de percepción de las habilidades de liderazgo, su relación e influencia y, se culmina con las conclusiones y recomendaciones procedentes de la investigación.

De forma preliminar, se observa que predomina el estilo de liderazgo democrático, en el departamento de moldeado manifiestan que son mejor comprendidos cosa que no sucede en la planta de PVC.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Antecedentes Investigativos

Conocer acerca de los distintos estilos de liderazgo que existen y tener ese conocimiento para aplicarlo es una tarea importante que toda organización, se encargue de aquello. Saber el estilo de liderazgo que tiene cada líder y poner en práctica el adecuado estilo ante el grupo que lleva al mando es el objetivo de todo líder. Es por ello que a continuación, se va a presentar un análisis de varios estudios acerca del liderazgo, desde las distintas perspectivas de cada autor, de manera que, se obtenga un aporte significativo a la presente investigación.

El estudio de los estilos de liderazgo es importante para entender cuál es el estilo de cada uno de sus seguidores. Así lo menciona Cuesta , Vilorio, Pérez, & Pedrasa, (2016) en su investigación acerca de los estilos de liderazgo y los resultados en su estudio con una muestra de 42 directivos de 10 instituciones públicas de Tarapacá-Chile. Se aplica un cuestionario acerca de los estilos de liderazgo, en donde evalúa tres estilos: participativo, colaborativo e instrumental. Se adapta el cuestionario a las variables evaluadas con escala tipo Likert del 1 al 7. Los resultados fueron elocuentes, el estilo de liderazgo que sobresale es el liderazgo participativo y colaborativo, y en relación con la eficacia existe gran influencia de estos estilos de liderazgo.

Dentro de una organización, el pilar fundamental es la productividad de los trabajadores y es importante conocer los distintos estilos de liderazgo que tienen los individuos para transmitir sus conocimientos. Así lo indica Rodríguez, Pedraja, Delgado, & Rodríguez, (2010), en su estudio acerca de los estilos de liderazgo relacionado con las decisiones estratégicas y la eficacia, en donde corrobora que el estilo de liderazgo es un factor determinante dentro de las organizaciones. Se aplica un cuestionario a 318 gerentes y administradores de pequeñas y medianas empresas, se utiliza una escala de Likert del 1 al 7 y evalúa: liderazgo transformacional, transaccional, flexibilidad y congruencia de valores. En los resultados, se considera que el estilo de liderazgo que, se destaca es el transformacional, antes que el transaccional, pues, prefieren un líder que comunique la misión y visión, a un líder que cree adhesión en el grupo.

Rodríguez-Ponce, Pedraja-Rejas, Delgado, & Rodríguez-Ponce, (2010), realizan un estudio investigativo acerca de la gestión del conocimiento, el liderazgo y el desarrollo de una estrategia mediante un estudio empírico. Se aplica un cuestionario a 420 altos directivos, sin embargo, se obtiene 78 respuestas de directivos de pequeñas y medianas empresas en Chile. El método que, se utiliza es el modelo de regresión múltiple. Los resultados obtenidos son dos hallazgos importantes: el primero que los estilos de liderazgo transformacional y transaccional son los que prevalecen ante cualquier situación, tiene un impacto positivo en la organización y aporta de manera significativa a la calidad de la estrategia a plantear. El segundo hallazgo es la relación que existe entre la gestión del conocimiento y la aplicación del mismo. Aquello, se relaciona con la calidad y el diseño de la estrategia para que, se obtengan beneficios con su implementación.

En una organización la base principal en cuanto a liderazgo es conocer el estilo de liderazgo de cada líder para mejorar la calidad y el desempeño de las actividades que realicen los individuos dentro de la empresa. En las distintas plantas de producción la manera en la que los líderes asumen su rol de líder, cada individuo tiene distinto estilo de liderazgo, pero no siempre es el adecuado para el manejo del personal.

El liderazgo en las organizaciones es un elemento clave, los líderes prestarán atención a sus seguidores para lograr una meta en común. Pedraza, Norma; Verástegui, Jesús; Delgado, Gerardo, (2015), mencionan en su investigación, que cargos administrativos y puestos gerenciales en su mayoría son dirigidos por más hombres que mujeres. Además, que el liderazgo no sólo depende directamente del individuo, sino que influye también el ambiente que lo rodea. Se realiza el estudio con una muestra voluntaria de 84 directivos, para lo cual, se aplica un cuestionario con el objetivo de identificar las prácticas de liderazgo en tal empresa. Los resultados son en base a la identificación de las dimensiones del Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL): desafiar los procesos, inspirar una visión compartida, habilitar a los demás para que actúen, modelar el camino, dar aliento al corazón. El diseño del cuestionario es adaptado y posteriormente, se realiza la revisión de expertos. Contiene 30 ítems con una escala tipo Likert del 1 al 5. Da como respuesta que las dimensiones, se encuentran presentes en cada práctica que realiza la organización, específicamente en los cargos directivos y de altos mandos (pp.251-265).

Los estilos de liderazgo tienen relación con el clima organizacional. Así lo indica Irigoín & Zenteno, (2018) en su estudio acerca del estilo de liderazgo y el clima organizacional en las instituciones educativas. Se utiliza un instrumento para cada variable, y luego, se procede a realizar la correlación. El cuestionario es aplicado a 101 docentes, 27 docentes con prueba piloto, y 74 docentes la aplicación del instrumento. Los resultados son favorables, pues el estilo de liderazgo que resalta, es el liderazgo transformacional, vista desde dos perspectivas: la autopercepción y percepción de los docentes. Se concluye que, por los datos obtenidos en los cuestionarios aplicados a esa muestra, existe relación entre los estilos de liderazgo con el clima laboral, satisfacción del trabajador, compromiso laboral, cultura organizacional, y el desempeño de los trabajadores (pp. 43-50).

Los estilos de liderazgo influyen en el desempeño de los trabajadores a nivel organizacional. Escandon, Diana; Hurtado, Andrea, (2016), plantean en su estudio de investigación, ejecutadas a 306 empresas exportadoras colombianas, que conocer los estilos de liderazgo de cada colaborador es imprescindible porque sirve como base para el entrenamiento de los nuevos integrantes de la organización. Se recoge información mediante una base de datos. Utiliza una escala tipo Likert del 1 al 5. Se llega a la conclusión, que el transmitir conocimientos y la adecuada dirección de personas, son aspectos fundamentales de un líder. Se obtiene como resultados que, para alcanzar niveles óptimos de desempeño, se requiere un equilibrio en el trabajador entre su trabajo y sus intereses personales.

1.2. Empresa

El Concepto de empresa tiene una serie de enfoques, condiciones y visualizaciones de distintos puntos de vista y según el personaje que los defina, desde aquel que la ve como un ente productivo o el que la ve como su *modus vivendi* hasta el que la ve como una entidad social o económica. La empresa nació para satisfacer las necesidades de la sociedad, crear satisfactores a cambio de una retribución que compensará el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios. La empresa como sistema reconocen sus partes y la relación entre ellas estas, se destacan por: la estructura orgánica de la empresa, los actores que intervienen en ellas, el proceso administrativo y las relaciones con la competencia, la comunidad, la economía, tecnología etc. Existen diferentes funciones empresariales, generales a toda empresa, que se

identifican independientemente del giro, tamaño o cualquier otra clasificación de la misma. Son actividades específicas realizadas dentro de la organización, haya o no un departamento o puesto especial para desempeñarlas, en el caso de microempresas, estas actividades o funciones se desempeñan por el dueño o encargado de la empresa o estarán distribuidas entre unas cuantas personas; cuando mayor sea la empresa se puede generar puestos, departamentos o direcciones específicas para su aplicación o desarrollo (Salazar, 2011). Las funciones principales son:

Mercadotecnia. Se refiere a la comercialización de los productos y/o servicios ofrecidos por la empresa.

Producción (Administración de operaciones). Implica el proceso para obtener el satisfactor, que será llevado al “cliente”

Finanzas. Actividades relacionadas con la planeación, obtención, distribución y control del recurso monetario requerido por la empresa para su operatividad.

Compras. Comprende las actividades para dotar a la empresa de los elementos materiales necesarios para operar con eficiencia

Recursos humanos. (Administración de personal). Función de apoyo a las funciones sustantivas de la empresa que tiene como objetivo dotar a la misma del personal a la empresa que tenga la capacidad suficiente para desempeñar los puestos.

Relaciones públicas. Esfuerzo desarrollado por la empresa para que sus productos y objetivos sean conocidos y aceptados por los públicos con los que tenga contacto.

Función gerencial (administración). Coordinación de los esfuerzos propio y ajeno para lograr los objetivos de la empresa (Salazar, 2011).

Las empresas son un tipo de organización dedicada a actividades con fines económico o comerciales, funcionan normalmente a partir del aprovechamiento de ciertos insumos y velan por la continuidad del ciclo productivo – comercial, dentro de las finalidades que presentan las empresas son: económico externo, la empresa produce bienes de valor o brinda servicios para satisfacer una demanda; económico interno, tiene un valor agregado de sus bienes o servicios y su plusvalía remunera a sus integrantes; social externo, la empresa contribuye a la sociedad como un conjunto; social interno, contribuye al desarrollo de sus integrantes (Uriarte, 2019).

Las empresas según la actividad que realizan presentan una clasificación que los identifica y las caracteriza según sectores:

Sector Primario. En este sector, se utiliza como materia prima todo elemento obtenido directamente de la naturaleza.

Sector Secundario. Su tarea, se centra en la conversión de materia prima obtenida por medio de terceros, en un producto final y total capaz de ser vendido al mercado.

Sector Terciario. Esta encargado tanto de la comercialización de productos fabricados por completo por otras empresas (proveedoras) como de la oferta de servicios para la satisfacción de deseos y necesidades (Raffino, 2019).

Hoy en día, y al abrigo de la revolución de las nuevas tecnologías de la comunicación y la información experimentada en los últimos lustros, ha sido ampliada hasta dos sectores productivos de nuevo cuño.

- **El sector cuaternario o sector de la información:** principalmente, este nuevo sector nace del I+D+i, de la investigación, el desarrollo y la innovación; unas actividades propias del sector secundario e industrial por su importancia estratégica y sus modos propios de producción.
- **El sector quinario o quinto sector:** en él se agrupan actividades tradicionalmente catalogadas como servicios, pero que con el tiempo han logrado ganar protagonismo y dotarse de formas y modelos productivos con carácter propio. Especialmente destacado ha sido el rol desempeñado por las industrias culturales y del entretenimiento, la educación o la sanidad (Castillo, 2017).

1.3. Estrategias empresariales

Las empresas realizan diferentes actividades que, se orientan a la consecución de una producción y/o servicio óptimo y a la estabilidad de los mercados. Una herramienta fundamental que tiene que ejecutar una empresa para el cumplimiento de sus objetivos es el plan, cuya clasificación

depende de la duración de su implementación: a corto, mediano y largo plazo. Al analizar las estrategias de una empresa desde el punto de vista de la planificación estratégica que es la se implementa en periodos superiores a 5 años, se distinguen tres niveles de estrategias dentro de la empresa (Mometolo, 2017):

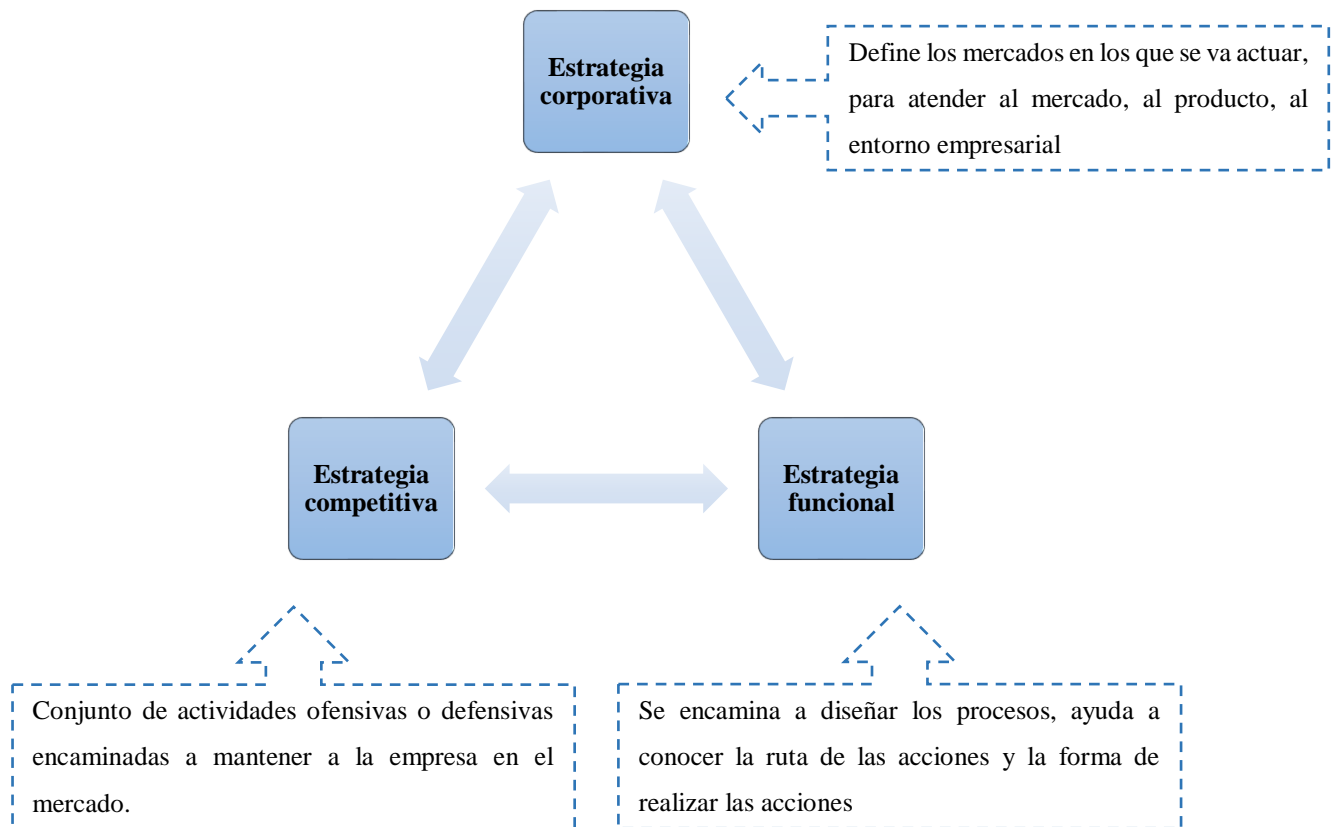


Figura 1. Estrategias empresariales
Fuente: (Mometolo, 2017)

1.4. Liderazgo

Evans y Lindsay (2018) afirman que liderazgo es *“la habilidad de influir positivamente en la gente y los sistemas provoca una actitud determinada, bajo la autoridad de uno a fin de tener un impacto significativo y lograr resultados importantes”* (Evans & Lindsay, 2018).

Newstrom (2011) afirma que un liderazgo exitoso depende mucho más de la conducta, habilidades y acciones apropiadas que de los rasgos personales. Esta distinción es significativa

porque las conductas y habilidades se aprenden, modifican o transforman, en tanto que, en el corto plazo muchos rasgos son relativamente fijos. Los tres tipos amplios de habilidades, se interrelacionan en la práctica también, se consideran por separado: habilidad técnica, se refiere al conocimiento y destreza que tiene una persona en cualquier tipo, proceso o tarea; habilidad humana, aquella que permite trabajar bien con las personas y construir equipos e trabajo; habilidad conceptual, facultad de pensar en modelos de referencia y posibles relaciones, como planes a largo plazo (Newstrom, 2011).

Toda aquella persona que está caracterizada como un líder tiene la capacidad de coordinar, organizar y sobretodo de motivar a un equipo de personas para sigan su misión y consigan sus objetivos y metas, reúne tres capacidades fundamentales: capacidad técnica, es el amplio conocimiento (capacidad analítica, manejo de instrumentos) que demuestra del trabajo con o sin especialización; capacidad humana, la que se referencia con el trabajo con personas influyen en la conducta, lo que genera un ambiente de miedo e inseguridad o a su vez una atmosfera de aprobación, respeto y seguridad; y finalmente, la capacidad intelectual, es el sentido de saber contemplar la empresa como un todo (López, 2018).

1.5. Teoría Liderazgo

Existen diferentes teorías de liderazgo que se destacan, así, se detallan las siguientes:

Teoría X y Y. pretende ofrecer una explicación sobre el origen de la dualidad autocrático-democrático como parte integral del dilema de la naturaleza humana. Para el primero caso, la naturaleza humana es maligna por lo que los individuos requieren de dirección y orden a través de la autoridad, lo que sería consecuente con la teoría X. Para el segundo, el ser humano es bueno en esencia, por contar con libertad para actuar, aprender y tomar decisiones, lo que se corresponde con la teoría Y (Ayoub, 2010).

Teoría del liderazgo situacional. Hace énfasis en los seguidores como el factor situacional más importante, por lo que el modelo se sustenta en una relación curvilínea entre las conductas

directivas (hacia las tareas) y las conductas de apoyo (hacia las relaciones). Esta teoría ha tenido mayor éxito práctico que validez en el campo científico. El modelo es intuitivo, fácil de usar y los usuarios no tienen que aprender cuestiones teóricas por lo que ha sido adoptado por más de 400 de las 500 empresas de Fortune.

Teoría de la contingencia. Asume la segunda línea, se centra en la eficacia del grupo a partir de la adecuada combinación entre los estilos de liderazgo y la favorabilidad situacional, ahora llamado control situacional (Byrne, 2016).

Teoría del camino-meta. Se encuentra a medio camino entre el enfoque situacional y el transaccional que se discute en el siguiente apartado. La teoría establece que los líderes serán eficaces en la medida en que impacten en la motivación y expectativas de sus seguidores. Los individuos recorren un camino para llegar a la meta y en ese camino existen distintos obstáculos, por lo que el líder será eficaz y motivador en la medida en que ayude a remover o esquivar los obstáculos y elevar las expectativas de sus beneficios (Cowley, 2016).

Teoría del intercambio líder-miembro. Coloca en el centro del proceso de liderazgo a la relación diádica que se genera entre el líder y cada uno de sus seguidores.

Teoría de 1976 sobre liderazgo carismático. Ofrece una serie de proposiciones medibles con el propósito de integrar una teoría de liderazgo carismático –sin profundizar en los procesos motivacionales (Ayoub, 2010)

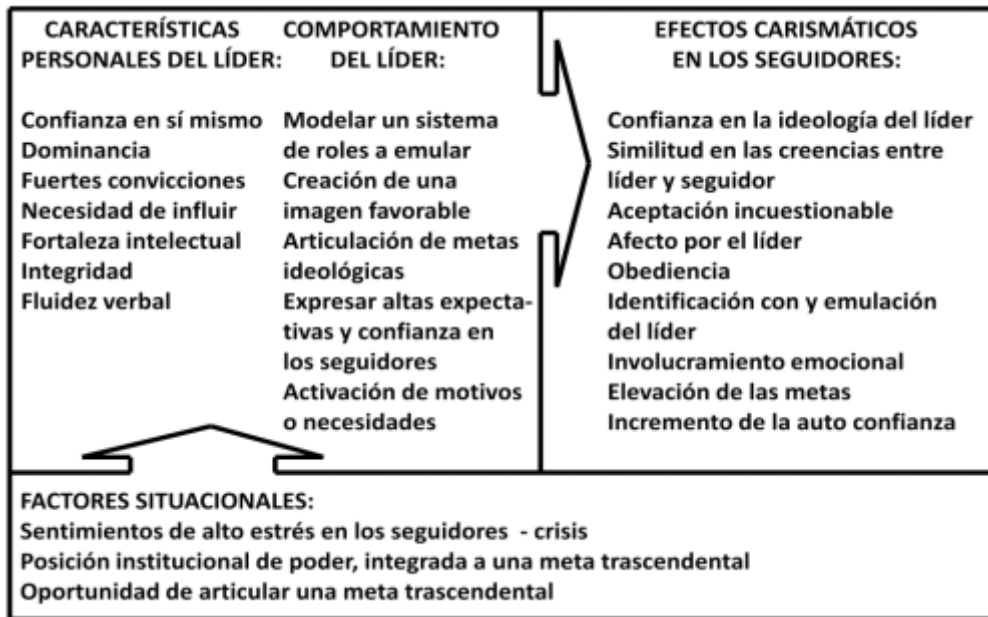


Figura 2. Elementos de la teoría de 1976 sobre liderazgo carismático

Fuente: (Ayoub, 2010)

1.6. Estilos de liderazgo

Los estilos de liderazgo dentro de una empresa u organización son el pilar fundamental para la adecuada dirección de personas y desarrollo de los individuos. Benavides (2016) realiza un estudio acerca de los estilos de liderazgo desde la autopercepción de los directivos, donde, se establece que, principalmente el trabajo en equipo, se convierte en un factor significativo y determinante en las tareas o actividades diarias dentro del lugar de trabajo. Aplica un cuestionario de autopercepción del estilo de liderazgo a 200 directivos en Chile. Los resultados fueron que los líderes no presentan empoderamiento en su trabajo, lo que ocasiona un gran impacto negativo en los seguidores. Los procesos de capacitación y formación (entrenamiento), son básicos para fomentar la iniciativa, colaboración de equipo y, ayuda a potencializar las capacidades y habilidades de los individuos. Dentro de los diferentes estilos de liderazgo se caracterizan:

AUTORITARIO: El líder determina todas las normas. Las fases de actividad aisladas, así como las técnicas a utilizar se determinan por el líder a corto plazo: los procedimientos ulteriores no se aclaran en absoluto. El líder determina las tareas de los miembros aislados del grupo y forma los grupos de trabajo propiamente dichos. El líder está “personalmente” para la alabanza o

crítica del trabajo de los miembros del grupo, no toma parte en su trabajo, aunque sea para aclarar cosas. Se muestra más bien amistoso o impersonal que enemigo. Aparecen reacciones de frustración y agresión, conductas restrictivas de desinterés, apatía y tendencia a huir. Las relaciones son difíciles y no se desarrolla una conciencia grupal. Se manifiesta una notoria sumisión ante el líder.

DEMOCRÁTICO: Todas las normas se discuten y se determinan en el grupo, el líder da orientaciones y apoyo. En la primera discusión del grupo, se define un ámbito general del complejo de actividad conjunto, se muestran los pasos más importantes para la consecución de los objetivos: en caso de necesidad el líder propone dos o más procedimientos, entre los cuales el grupo decide. Los miembros del grupo, se dividen espontáneamente en subgrupos y auto determinan las tareas individuales. El líder juzga “objetivamente” los trabajos individuales, intenta valer como miembro regular del grupo, sin realizar personalmente demasiadas tareas. 9 Las relaciones recíprocas son buenas, hay contactos espontáneos y trato mutuo amistoso. La conciencia de grupo es fuerte y la relación con el líder, que es tomado como un igual, es satisfactoria. Los resultados iniciales son algo inferiores, pero luego se incrementan, y muestran mayor originalidad por poder expresar libremente las ideas y estimular la creatividad.

LAISSEZ-FAIRE O LIBERAL: Los miembros del grupo toman decisiones libres sin la participación del líder. El líder reúne todas las informaciones necesarias y las mantiene disponibles por si se necesitan, sin embargo, no influye en absoluto en la discusión propiamente dicha. El líder no interviene en la formación de grupos ni en la división de tareas. Si no se solicita, raramente hace comentarios sobre los resultados de los miembros del grupo, ni intenta formar parte en el trabajo del grupo o participar en su actividad (López, 2018).

1.7. Habilidades de liderazgo

Como ya se mencionó anteriormente un líder es aquella persona que tiene la capacidad de dirigir equipos de trabajo de una manera imparcial y motivadora, con el fin de lograr las metas planteadas, un buen líder en una empresa es una excelente carta de presentación. El liderazgo empresarial requiere cambios constantes. Bajo estos antecedentes, es claro que la capacidad de liderazgo se basa en una serie de habilidades, estas, se enmarcan sobre todo en el trato con las

personas de una manera motivadora, entusiasta y con respeto, bajo el criterio de diferentes autores, existe algunas habilidades de liderazgo que un buen líder posee, como se detalla en la compilación realizada por la autora en la tabla 1:

Tabla 1. Habilidades de liderazgo

Según Riquelme (2017)	Según Amaya (2019)	Según Spain (2016)
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de comunicación • Capacidad para motivar a otros • Honestidad • Capacidad de análisis y resolución de problemas • Búsqueda de resultados • Fortalecimiento de relaciones • Experiencia • Capacidad de ayuda • Creativo, innovador y carismático 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad de logro de resultados • Habilidad de desarrollo de colaboradores • Habilidad de comunicación • Habilidad de inteligencia emocional • Habilidad de relacionamiento • Habilidad de gestión 	<ul style="list-style-type: none"> • Autoconocimiento • Actitud positiva • Confianza en el equipo de trabajo • Formación continua • Creatividad • Comunicación • Compromiso • Motivación

Compilación realizada por la autora de: (Riquelme, 2017), (Amaya, 2019), (Spain, 2016)

Como, se observa las habilidades coincidentes son la comunicación, motivación, creativo y logro de resultados, las empresas requieren de buenos líderes, que sepan coordinar los grupos de trabajo y afrontar los retos del futuro. En la mayoría de estos líderes existe una mezcla entre habilidades innatas y aptitudes laborales que estimulan a lo largo de su carrera. Cada uno tiene una manera preferida de comportarse. Sin embargo, los estilos preferidos no son la mejor manera de responder a una situación o a una persona en particular. La flexibilidad de estilo se refiere a la habilidad y necesidad de usar el estilo que mejor responda a las necesidades de una situación o persona en particular para que así seamos líderes más efectivos.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Tipo y Enfoque de Investigación

La modalidad de la presente investigación es mixta, debido a que integra tanto el enfoque cuantitativo como el cualitativo. Se podrá investigar desde las dos perspectivas para obtener mayor información y así enriquecer la investigación gracias a los datos obtenidos.

En lo cuantitativo, de tipo descriptivo, no experimental y de corte transversal. Hernández Sampieri (2014) menciona que, en el enfoque cuantitativo, “se analizan las mediciones obtenidas al utilizar métodos estadísticos, y, se extrae una serie de conclusiones” (p. 6). En el enfoque cuantitativo se podrá evidenciar datos numéricos y estadísticos, en base a su aplicación y, desde el enfoque cualitativo, servirá como complemento para ampliar la visión de los resultados.

El método a utilizar en la investigación del nivel teórico del conocimiento es Análisis-Síntesis. Se va a estudiar el liderazgo visto desde dos perspectivas: líderes y percepción de operarios subordinados respecto a su líder. Se realiza un análisis de sus partes para luego relacionarlas y crear una síntesis que permita la integración de los dos puntos de vista.

Y mediante el método empírico; la observación científica y la medición, permiten obtener y elaborar datos empíricos.

2.2. Población y muestra

Para la aplicación del test de liderazgo, se trabajó con los líderes de las plantas de producción que son 56. Para la aplicación de la encuesta con los operarios de la planta de mezclas termoplásticas PVC con 32 empleados y la planta de calzado moldeado por inyección que son 146 empleados, que fueron las autorizadas por los directivos para realizar este trabajo, como se muestra en la tabla 3:

Tabla 2. Población de estudio

Población	N°.
Líderes	56
Operarios planta de mezclas termoplásticas PVC	32
Operarios planta de calzado moldeado por inyección	146
TOTAL	234

Fuente: Registro de Talento Humano de Plasticaucho
 Elaborado por: Salazar Jessica, 2019

2.3. Tipo de recolección de instrumentos

Para el análisis de liderazgo, se aplicó el de test de liderazgo, cuyo autor es Kurt Lewin (1938), está direccionado a tres tipos de liderazgo, es decir el autócrata, demócrata y liberal, es un test binario pues posee las alternativas de respuesta de Acuerdo y Desacuerdo, lo importante de este test es que existe un consolidado al finalizar el mismo, en el cual de acuerdo a sumatorias de cada tipo permite conocer cuál es el tipo de liderazgo que prevalece a nivel de la organización (anexo 1).

En cuanto a la encuesta aplicada a los operarios para determinar el nivel de percepción de las habilidades que presentan sus líderes, se evaluó a través de instrumentos validados, se componen de 5 habilidades: Interés (9 preguntas); capacidad de aprender y hacer aprender (6 preguntas); compromiso (5 preguntas); sinceridad (3 preguntas) y finalmente entusiasmo (3 preguntas), un total de 26 preguntas (Anexo 2).

2.4. Procedimiento y análisis de información

Procedimiento:

1. Identificación del problema de estudio.
2. Fundamentación teórica del tema de investigación.
3. Identificación de la población a realizar la investigación.
4. Análisis de los estilos de liderazgo.
5. Tabulación de los datos.
6. Análisis de los resultados obtenidos.

7. Realizar una estrategia para el fortalecimiento de habilidades de liderazgo.
8. Validar la estrategia

Para el análisis de los resultados, se utilizó el programa SPSS en el cual, se tabuló la información obtenida de los dos instrumentos de esta investigación en el cual, se aplicó estadística descriptiva e inferencial, plasmada a través de tablas de frecuencia y gráficos estadísticos. Para dar respuesta a la pregunta de investigación, se aplicó regresión lineal simple.

2.5. Caracterización de la empresa o institución

PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A. es conocida por su marca más emblemática Venus y se ha convertido en una tradición heredada de generación en generación. La visión emprendedora de su fundador, Don José Filometor Cuesta Tapia, -a inicios de los años treinta- sentó las bases para la edificación de una industria que en la actualidad tiene cinco líneas de producción de compuestos termoplásticos, calzado de lona, cuero, botas de plástico y artículos de caucho y eva.

La firma ambateña cuenta con instalaciones en Catiglata y en el Parque Industrial Ambato, desde donde comercializa sus productos a más de 3000 clientes a nivel nacional. Para ello tiene, además, centros de distribución y atención al cliente en Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato y Santo Domingo. Es una empresa familiar comprometida con la satisfacción de sus clientes y socialmente responsable que emplea a más de 1700 personas en sus áreas de administración y planta industrial. En 1992 creó la Fundación Cuesta Holguín para impulsar proyectos sociales y educativos de desarrollo en su comunidad.

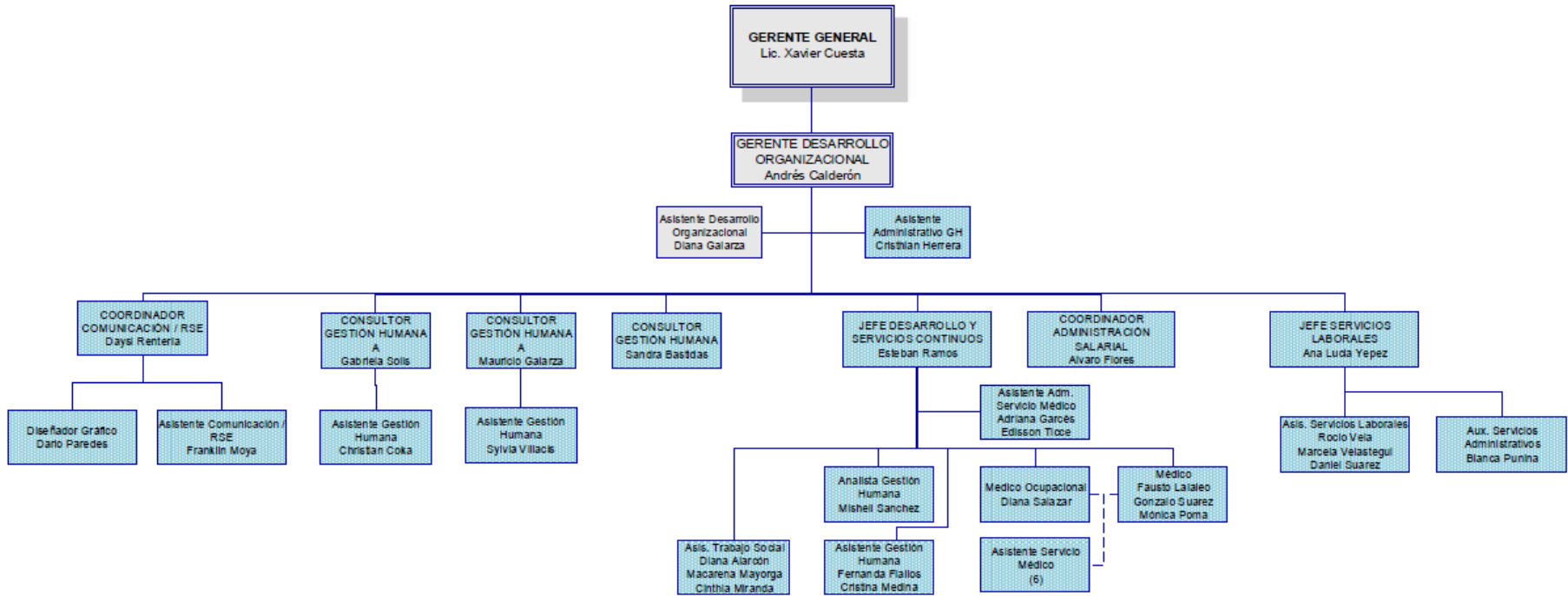
Visión: “Todo ecuatoriano usará un par de zapatos de una de las marcas comercializadas por la empresa”.

Misión: “Lideramos el sector calzado en el Ecuador con procesos ágiles, eficientes e innovadores”.

Objetivos: PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A., Comercializa, diseña y produce calzado, materiales para manualidad, de aplicación didáctica, fabricación de calzado, accesorios para vehículos, y revestimientos para pisos, para cumplir con los requisitos y legislación aplicable, para asignar los recursos necesarios para la mejora continua del sistema Integrado de Gestión de Calidad, medio ambiente, seguridad y salud ocupacional, mediante el logro de los siguientes objetivos:

- Mejorar la satisfacción del cliente
- Mejorar la satisfacción de los trabajadores
- Mantener lugares de trabajo seguros para nuestros trabajadores, contratistas y visitantes.
- Mejorar la efectividad en la comercialización
- Mejorar la efectividad en la innovación de producto
- Mejorar la efectividad de producción
- Minimizar los impactos ambientales en la organización.

Organigrama Administrativo



Fecha de Aprobación	Motivo de Cambio	Aprobado por
Enero/2018	Aprobación Estructura Presupuestada 2018.	Xavier Cuesta
Elaborado por: Sandra Bastidas.		
Ocupantes: 33 Vacantes: 0 Total Estructura: 33		

Gráfico 1. Organigrama
Fuente: Empresa Plasticaucho

Organigrama Planta PVC

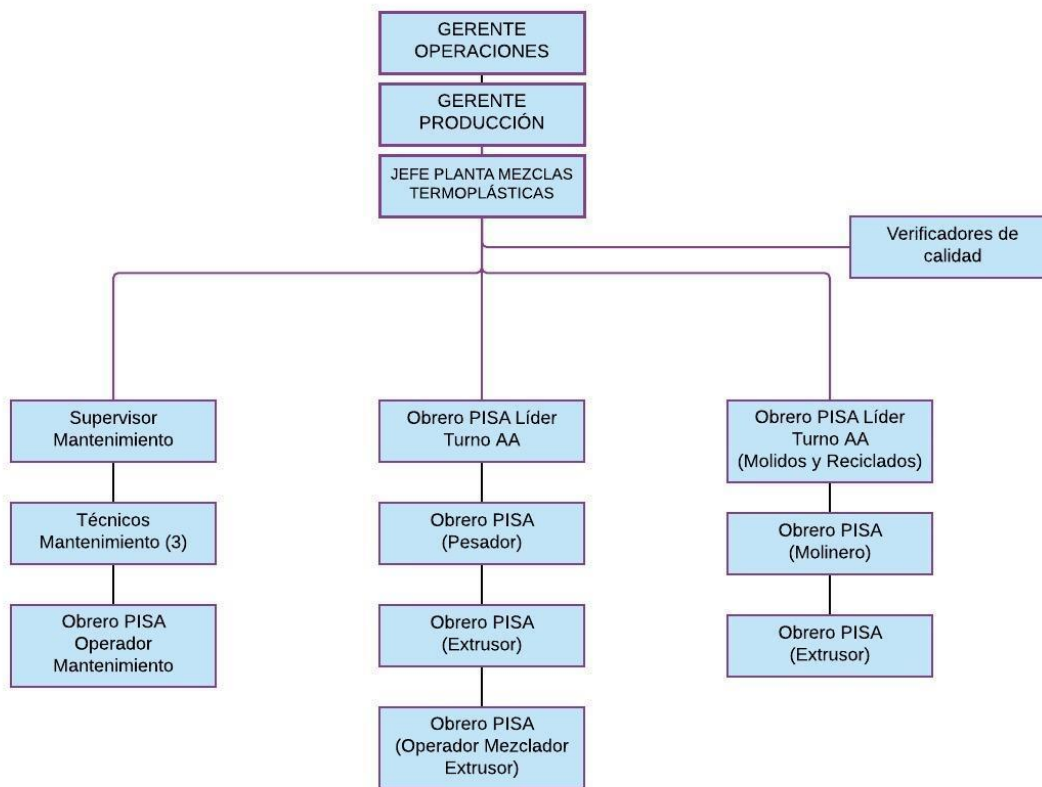


Gráfico 2. Organigrama

Fuente: Empresa Plasticaucho

CAPÍTULO III. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1. Análisis de variables sociodemográficas

Edad:

Tabla 3. Edad

	Frecuencia	Porcentaje
Válido <= 24	1	1,8
25 - 30	9	16,1
31 - 35	12	21,4
36 - 41	17	30,4
42 - 46	14	25,0
47 - 52	2	3,6
53+	1	1,8
Total	56	100,0

Fuente: Test aplicado a los líderes

Elaborado por: Jessica Salazar, 2019

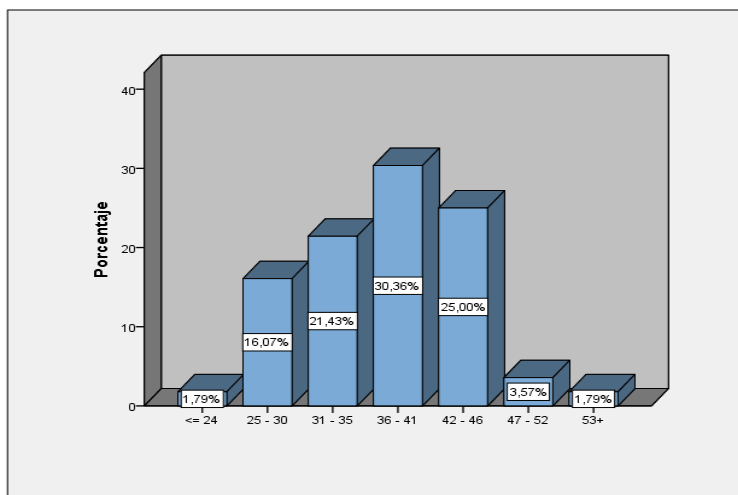


Gráfico 3. Edad

Fuente: Test aplicado a los líderes

Elaborado por: Jessica Salazar, 2019

Análisis: En relación con la edad de los líderes de las plantas de producción de la empresa Plasticaucho S.A., el 30,4% (17 personas) pertenecen al grupo de 36 a 41 años; seguido con el 25% (14 personas) que corresponde al grupo de 42 a 46 años, 21,4% (12 personas) del grupo de 31 a 35 años, 16,1% (9 personas) de 25 a 30 años, 3,6% (2 personas de 47 a 52 años

y finalmente 1 personas de menos de 24 años y más de 53 años que representa el 1,8%. La edad promedio de los líderes es de 37 años de edad.

Tiempo de Trabajo en la empresa:

Tabla 4. Tiempo de trabajo en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje
Válido <= 2	1	1,8
3 - 10	18	32,1
11 - 19	32	57,1
20 - 27	4	7,1
37 - 44	1	1,8
Total	56	100,0

Fuente: Test aplicado a los líderes

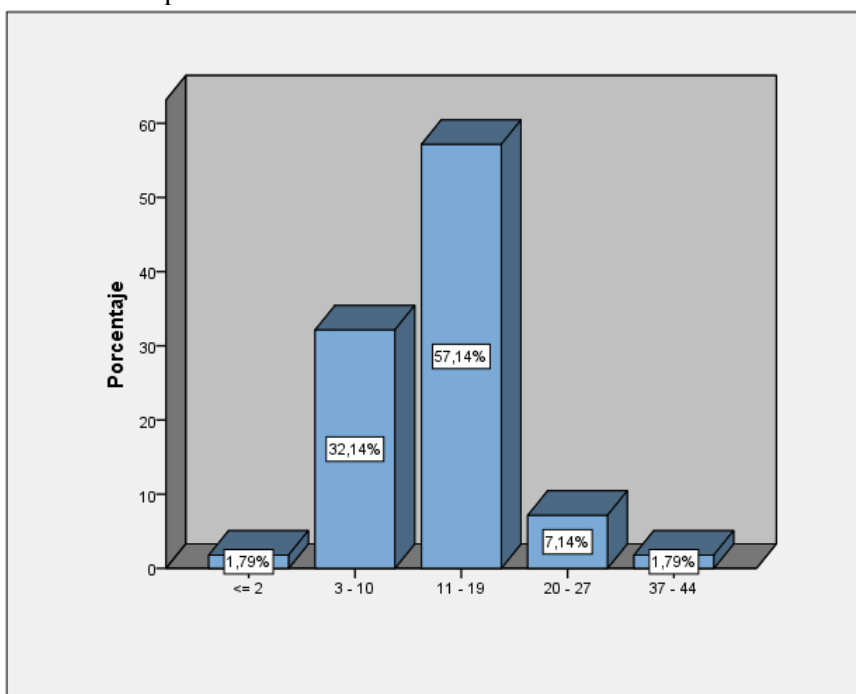


Gráfico 4. Tiempo de trabajo en la empresa

Fuente: Test aplicado a los líderes

Elaborado por: Jessica Salazar, 2019

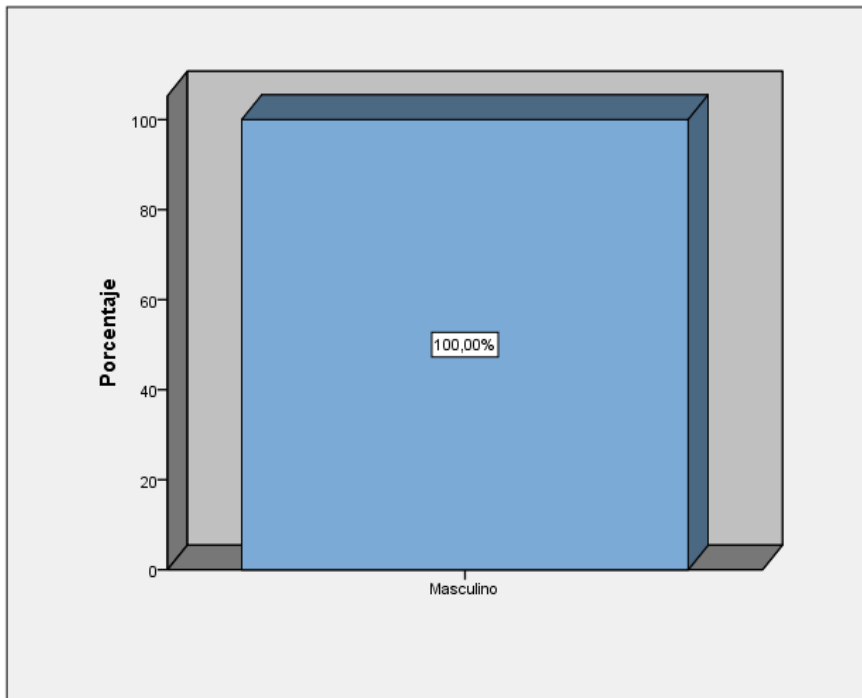
Análisis: En relación con el tiempo de servicio que tienen los líderes de la planta de producción de la empresa Plasticaucho S.A. se tienen en un 57,1% (32 personas) que trabajan de 11 a 19 años; 32,1% (18 personas) de 3 a 10 años; 7,1% (4 personas) de 20 a 27 años; y 1,8% (1 persona) menos de 2 años y de 37 a 44 años de edad. La edad promedio de trabajo de los líderes es de 13 años.

Sexo:**Tabla 5. Sexo**

	Frecuencia	Porcentaje
Válido Masculino	56	100,0

Fuente: Test aplicado a los líderes

Elaborado por: Jessica Salazar, 2019

**Gráfico 5. Sexo**

Fuente: Test aplicado a los líderes

Elaborado por: Jessica Salazar, 2019

Análisis: Los 56 líderes de la planta son del género masculino, lo que representan el 100% de los líderes analizados.

Instrucción:

Tabla 6. Instrucción

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Secundaria	9	16,1
	Bachiller	47	83,9
	Total	56	100,0

Fuente: Test aplicado a los líderes

Elaborado por: Jessica Salazar, 2019

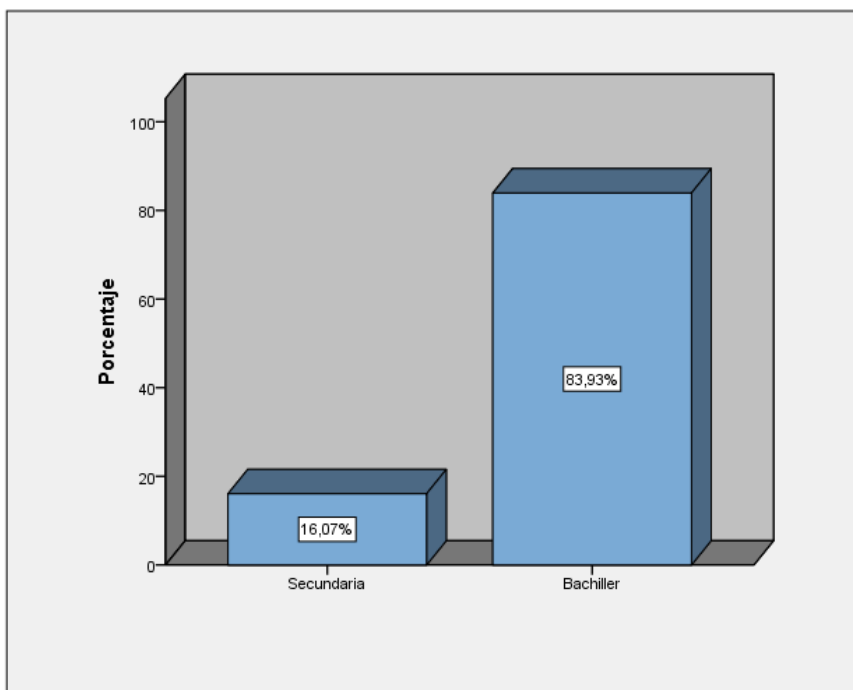


Gráfico 6. Instrucción

Fuente: Test aplicado a los líderes

Elaborado por: Jessica Salazar, 2019

Análisis: El 83,9% de los líderes tienen instrucción de bachiller lo que representan 47 persona y apenas el 16,1% tienen instrucción secundaria lo que corresponde a 9 personas.

3.2. Análisis del Test de Liderazgo de Kurt Lewin

Al aplicar el Test de Liderazgo, a los 56 líderes de la planta de producción de Plasticaucho, se tienen los siguientes resultados

Tipo de liderazgo

Tabla 7 Tipo de Liderazgo

Tipo de Líder	N°.	%
Autoritario	5	9%
Democrático	51	91%
Liberal	0	0%
Total	56	100%

Fuente: Test aplicado a los líderes

Elaborado por: Jessica Salazar, 2019

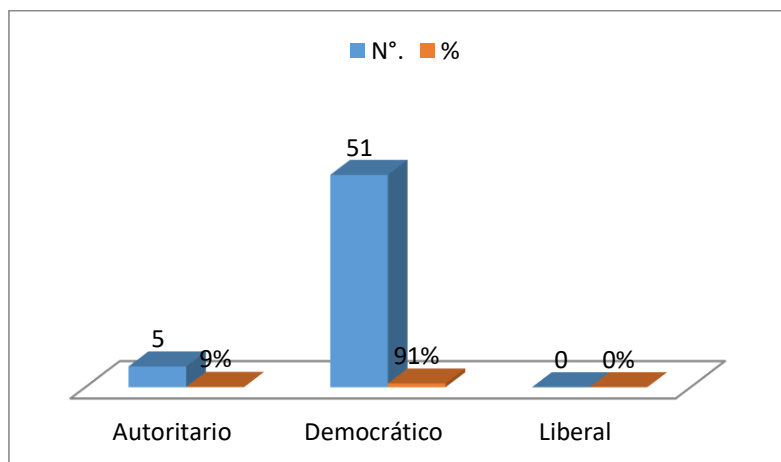


Gráfico 7. Tipo de Liderazgo

Fuente: Test aplicado a los líderes

Elaborado por: Jessica Salazar, 2019

Análisis: De las 56 personas analizadas en relación con el tipo de liderazgo se tiene que 51, se categorizan como líderes democráticos lo que corresponde el 91%; apenas 5 líderes son calificados como autoritarios que constituye el 9%.

Autoritarios. Se caracterizan por el hecho de que el líder monopoliza la toma de decisiones. Es esta persona quien determina los roles de los subordinados, las técnicas y métodos a seguir para completar sus tareas y las condiciones en que se desarrolla el trabajo

Democrático. No toman las decisiones solas, sino que estas surgen como resultado de un proceso de debate colectivo; en éste el líder actúa en un rol de experto que aconseja a los subordinados, y por supuesto intervenir en la decisión final si es necesario.

Liberales (Laissez-faire). Dejan que los subordinados tomen sus propias decisiones, aunque no necesariamente se responsabilizan de los resultados de estas (Figuroa, 2017).

3.3. Análisis de la Encuesta de percepción de habilidades del líder

Planta:

Tabla 8. Planta

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	PVC	48	24.7%
	Moldeado	146	75.3%
	Total	194	100.0%

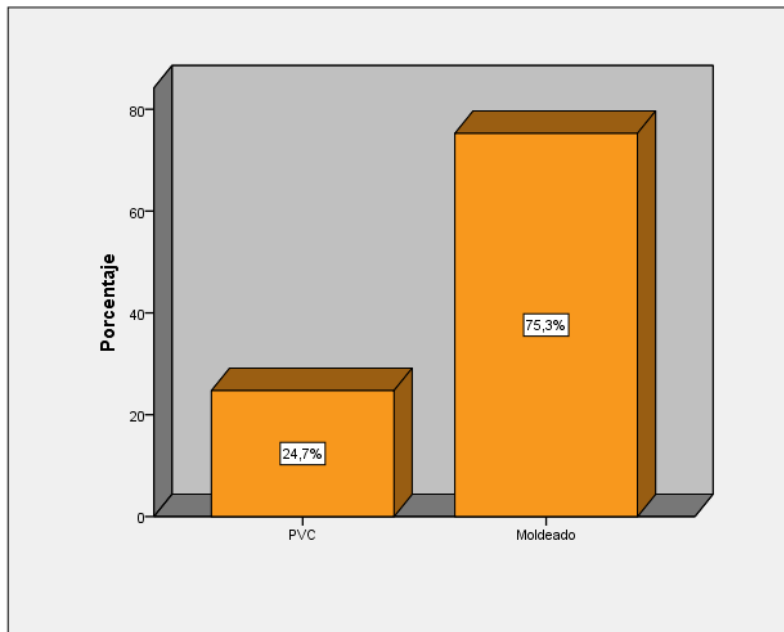


Gráfico 8. Planta

Fuente: Encuesta realizada a subordinados de empresa Plasticaucho

Elaborado por: Jessica Salazar

Análisis: La encuesta, se realizó en dos plantas de la empresa Plasticaucho: PVC y Moldeado. El tamaño de la población encuestada es de 194 subordinados distribuidos de la siguiente manera: el 24.7% de los encuestados pertenecen a la planta PVC y el 75.3% pertenece a la planta de moldeado.

1. ¿Su jefe, presta atención a las necesidades que presentan?

Tabla 9. Atención a las necesidades

		Siempre		Casi siempre		Normalmente		A veces		Casi nunca	
		Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila
Planta	PVC	15	31.3%	13	27.1%	13	27.1%	5	10.4%	2	4.2%
	Moldeado	19	13.0%	22	15.1%	29	19.9%	41	28.1%	35	24.0%

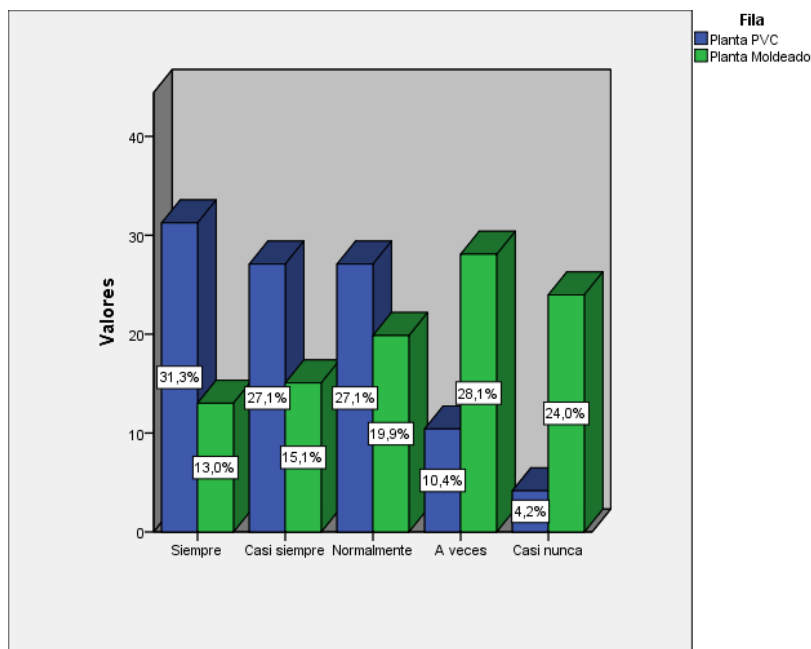


Gráfico 9. Atención a las necesidades

Fuente: Encuesta realizada a subordinados de empresa Plasticaucho

Elaborado por: Jessica Salazar

Análisis: De acuerdo con los resultados obtenidos el 31.3% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta siempre presta atención a sus necesidades, frente a un 13% de la población de la planta Moldeado que manifestó la misma respuesta. Un 27.1% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta casi siempre presta atención a sus necesidades, frente a un 15.1% de la población de la planta Moldeado que coincidió con la misma respuesta. El 27.1% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta normalmente presta atención a sus necesidades, frente a un 19.9% de la población de la planta Moldeado que respondió de la misma manera. El 10.4% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta a veces presta atención a sus necesidades, frente a un 28.1% de la población de la planta Moldeado que manifestó la misma opinión. Finalmente, el 4.2% de la población encuestada

de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta casi nunca presta atención a sus necesidades, frente a un 24% de la población de la planta Moldeado que manifestó la misma opinión sobre el jefe de su planta.

De los resultados obtenidos, se observa que la mayor parte de la población encuestada de la planta PVC responde que el Jefe de su sección siempre presta atención a sus necesidades (15 subordinados; 31.3%), mientras que la mayor parte de la población de la planta Moldeado responde que el Jefe de su sección solamente a veces presta atención a sus necesidades (41 subordinados; 28.1%)

2. ¿Su jefe es respetuoso?

Tabla 10. Jefe respetuoso

	Planta	Siempre		Casi siempre		Normalmente		A veces		Casi nunca	
		Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila
	PVC	11	22.9%	16	33.3%	11	22.9%	5	10.4%	5	10.4%
	Moldeado	16	11.0%	24	16.4%	26	17.8%	39	26.7%	41	28.1%

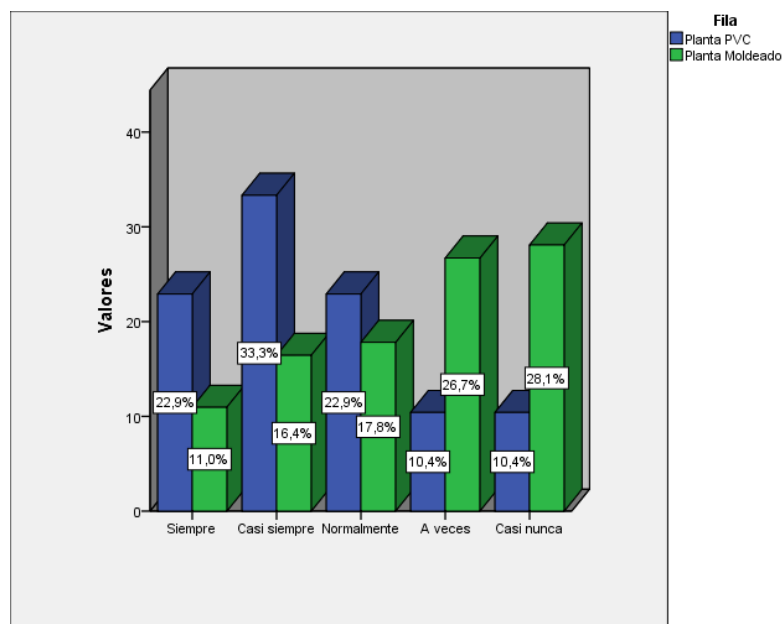


Gráfico 10. Jefe respetuoso

Fuente: Encuesta realizada a subordinados de empresa Plasticaucho
Elaborado por: Jessica Salazar

Análisis: De acuerdo con los resultados obtenidos el 22.9% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta siempre es respetuoso, frente a un 11% de la población de la planta Moldeado que manifestó la misma respuesta. Un 33.3% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta casi siempre es respetuoso, frente a un 16.4% de la población de la planta Moldeado que coincidió con la misma respuesta. El 22.9% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta normalmente es respetuoso, frente a un 17.8% de la población de la planta Moldeado que respondió de la misma manera. El 10.4% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta a veces es respetuoso, frente a un 26.7% de la población de la planta Moldeado que manifestó la misma opinión. Finalmente, el 10.4% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta casi nunca es respetuoso, frente a un 28.1% de la población de la planta Moldeado que manifestó la misma opinión sobre el jefe de su planta.

De los resultados obtenidos, se observa que la mayor parte de la población encuestada de la planta PVC responde que el Jefe de su sección casi siempre es respetuoso (16 subordinados; 33.3%), mientras que la mayor parte de la población de la planta Moldeado responde que el Jefe de su sección casi nunca es respetuoso (41 subordinados; 28.1%)

3. ¿Su jefe, anima a su equipo a resolver las cosas por si mismos con iniciativa?

Tabla 11. ¿Anima a su equipo?

		Siempre		Casi siempre		Normalmente		A veces		Casi nunca	
		Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila
Planta	PVC	16	33.3%	13	27.1%	15	31.3%	3	6.3%	1	2.1%
	Moldeado	19	13.0%	22	15.1%	23	15.8%	45	30.8%	37	25.3%

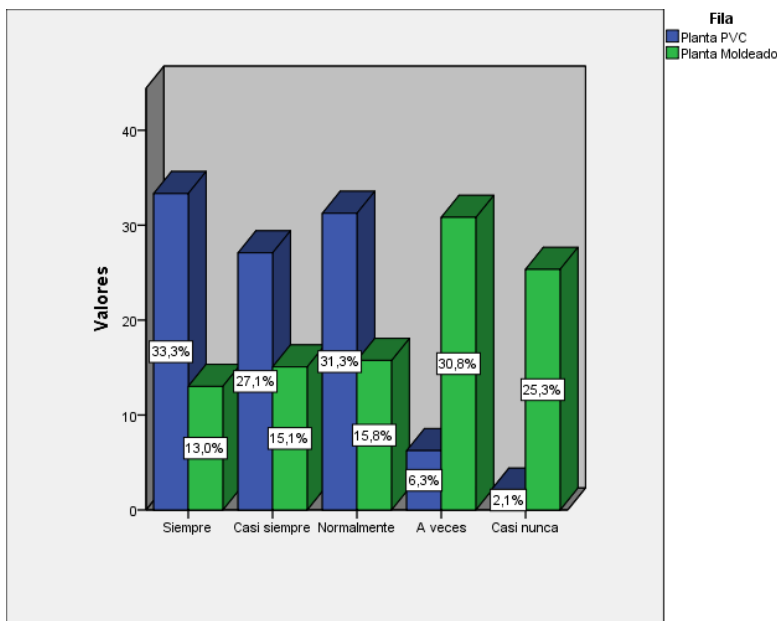


Gráfico 11. ¿Anima a su equipo?

Fuente: Encuesta realizada a subordinados de empresa Plasticaucho

Elaborado por: Jessica Salazar

Análisis: De acuerdo con los resultados obtenidos el 33.3% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta siempre anima a su equipo, frente a un 13% de la población de la planta Moldeado que manifestó la misma respuesta. Un 27.1% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta casi siempre anima a su equipo, frente a un 15.1% de la población de la planta Moldeado que coincidió con la misma respuesta. El 31.3% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta normalmente anima a su equipo, frente a un 15.8% de la población de la planta Moldeado que respondió de la misma manera. El 6.3% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta a veces anima a su equipo, frente a un 30.8% de la población de la planta Moldeado que manifestó la misma opinión. Finalmente, el 2.1% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta casi nunca anima a su equipo, frente a un 25.3% de la población de la planta Moldeado que manifestó la misma opinión sobre el jefe de su planta.

De los resultados obtenidos, se observa que la mayor parte de la población encuestada de la planta PVC responde que el Jefe de su sección siempre anima a su equipo (16 subordinados; 33.3%), mientras que la mayor parte de la población de la planta Moldeado responde que el Jefe de su sección a veces anima a su equipo (45 subordinados; 30.8%).

4. ¿Su jefe, expresa a su equipo su reconocimiento y agradecimiento por el esfuerzo y por los resultados obtenidos?

Tabla 12. ¿Expresa reconocimiento y agradecimiento?

Planta		Siempre		Casi siempre		Normalmente		A veces		Casi nunca	
		Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila
		PVC	14	29.2%	11	22.9%	22	45.8%	0	0.0%	1
Moldeado	26	17.8%	22	15.1%	27	18.5%	41	28.1%	30	20.5%	

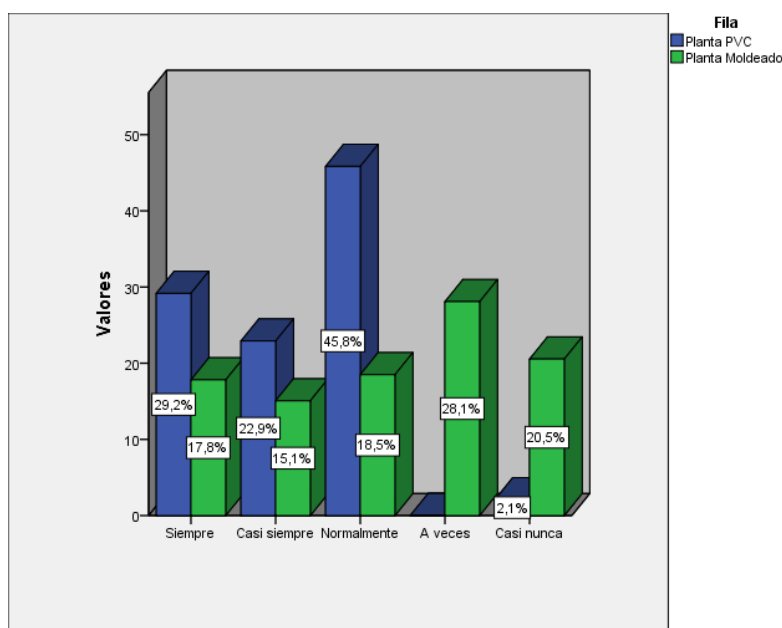


Gráfico 12. ¿Expresa reconocimiento y agradecimiento?

Fuente: Encuesta realizada a subordinados de empresa Plasticaucho

Elaborado por: Jessica Salazar

Análisis: La mayor parte de subordinados de empresa Plasticaucho de la planta PVC, que equivale a un 45.8%, señalan que el jefe normalmente expresa a su equipo su reconocimiento y agradecimiento por el esfuerzo y por los resultados obtenidos y un 29.2% menciona que el jefe siempre expresa reconocimiento y agradecimiento a su equipo pero los subordinados de la planta de moldeado tienen diferente opinión; el 28.1% señala que el jefe a veces expresa reconocimiento y agradecimiento a su equipo y un 20.5% mencionan que casi nunca el jefe expresa dicha actividad.

5. ¿Su jefe, participa en conversaciones sobre temas informales, (no laborales)?

Tabla 13. ¿Participa en conversaciones?

Planta		Siempre		Casi siempre		Normalmente		A veces		Casi nunca	
		Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila
Planta	PVC	15	31.3%	11	22.9%	18	37.5%	4	8.3%	0	0.0%
	Moldeado	17	11.6%	26	17.8%	28	19.2%	38	26.0%	37	25.3%

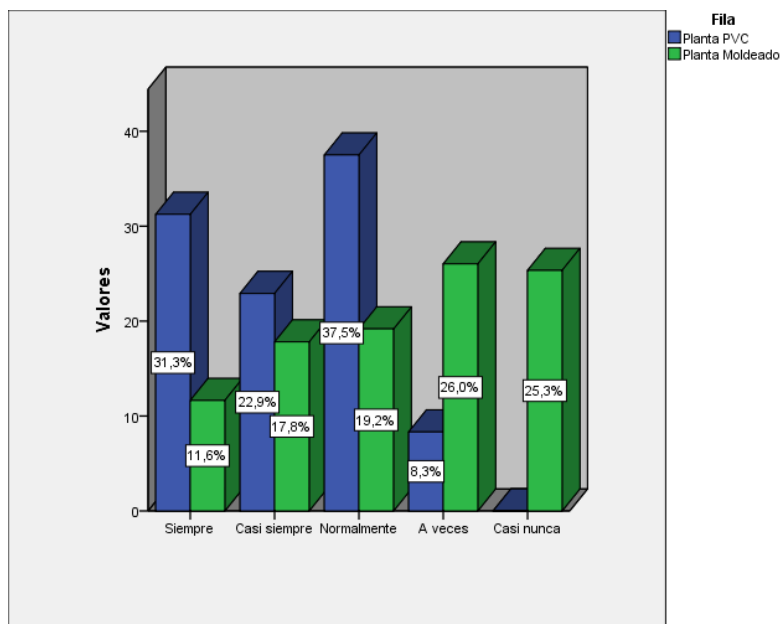


Gráfico 13. ¿Participa en conversaciones?

Fuente: Encuesta realizada a subordinados de empresa Plasticaucho
Elaborado por: Jessica Salazar

Análisis: La mayor parte de subordinados de empresa Plasticaucho de la planta PVC, que equivale a un 37.5%, señalan que el jefe normalmente participa en conversaciones sobre temas informales, (no laborales) y un 31.3% menciona que el jefe siempre participa en dichas conversaciones pero los subordinados de la planta de moldeado tienen diferente opinión; el 26.0% señala que el jefe a veces participa en conversaciones sobre temas informales, (no laborales) y un 25.3% mencionan que casi nunca el jefe participa en dichas conversaciones.

6. ¿Su jefe, trabaja para aumentar la confianza y autoestima de los demás, así como de desarrollar y potenciar su talento?

Tabla 14. ¿Trabaja para aumentar la confianza y autoestima?

Planta		Siempre		Casi siempre		Normalmente		A veces		Casi nunca	
		Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila
Planta	PVC	17	35.4%	13	27.1%	13	27.1%	3	6.3%	2	4.2%
	Moldeado	19	13.0%	24	16.4%	35	24.0%	34	23.3%	34	23.3%

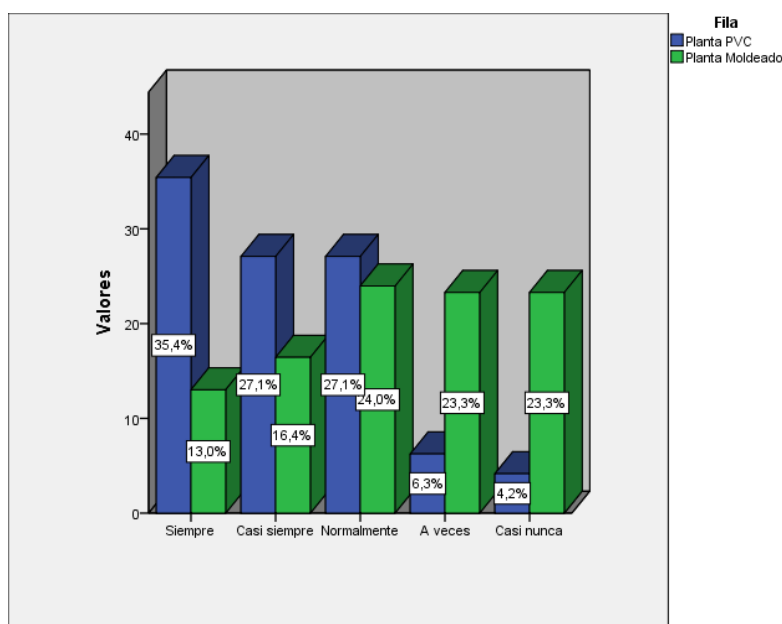


Gráfico 14. ¿Trabaja para aumentar la confianza y autoestima?

Fuente: Encuesta realizada a subordinados de empresa Plasticaucho

Elaborado por: Jessica Salazar

Análisis: Según la encuesta realizada a los diferentes empleados de las dos plantas de trabajo de la empresa Plasticaucho; el 35.4% de empleados de la planta PVC menciona que siempre el jefe trabaja para aumentar la confianza y autoestima de los demás, así como de desarrollar y potenciar su talento, el 27.1% mencionan que casi siempre realizada dicha actividad el jefe, otro 27.1% normalmente pero un 6.3% menciona que a veces realiza la actividad. Por otro lado; los empleados de la planta de moldeado tienen una opinión diferente, el 24% menciona que normalmente el jefe trabaja para aumentar la confianza y la autoestima a los demás, pero un 23.3% menciona que a veces trabaja para aumenta la confianza y otro 23.3% menciona que casi nunca trabajan con dicha actividad.

7. ¿Su jefe, demuestra cercanía cuando buscan su consejo o guía?

Tabla 15. ¿Demuestra cercanía cercana cuando buscan su consejo o guía?

Planta		Siempre		Casi siempre		Normalmente		A veces		Casi nunca	
		Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila
Planta	PVC	12	25.0%	12	25.0%	17	35.4%	0	0.0%	7	14.6%
	Moldeado	31	21.2%	23	15.8%	36	24.7%	30	20.5%	26	17.8%

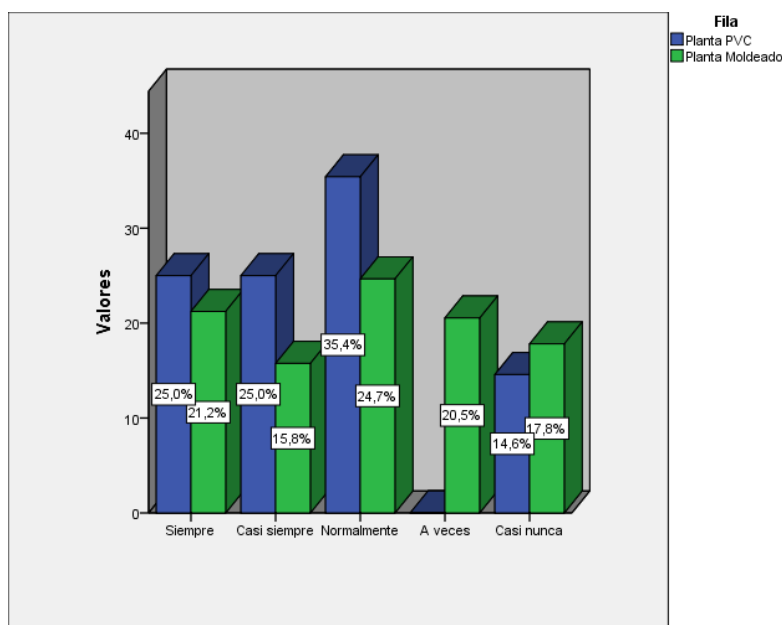


Gráfico 15. ¿Demuestra cercanía cuando buscan su consejo o guía?

Fuente: Encuesta realizada a subordinados de empresa Plasticaucho

Elaborado por: Jessica Salazar

Análisis: Según la encuesta realizada a los diferentes empleados de las dos plantas de trabajo de la empresa Plasticaucho; el 25% de empleados de la planta PVC menciona que siempre el jefe demuestra cercanía cuando busca su consejo o guía, otro 25% mencionan que casi siempre realizada dicha actividad el jefe, un 35.4% normalmente pero un 14.6% menciona que casi nunca realiza la actividad. Por otro lado; los empleados de la planta de moldeado tienen una opinión diferente, el 24.7% menciona que normalmente el jefe demuestra cercanía cuando buscan su consejo o guía, pero un 20.5% menciona que a veces está cerca de los empleados y un 17.8% menciona que casi nunca se encuentra cerca de ellos cuando necesitan un consejo o guía.

8. ¿Su jefe, proporciona apoyo y orientación a las personas de su equipo en el desempeño de su trabajo?

Tabla 16. ¿Proporciona apoyo y orientación a las personas de su equipo?

Planta		Siempre		Casi siempre		Normalmente		A veces		Casi nunca	
		Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila
Planta	PVC	20	41.7%	12	25.0%	14	29.2%	2	4.2%	0	0.0%
	Moldeado	29	19.9%	34	23.3%	26	17.8%	22	15.1%	35	24.0%

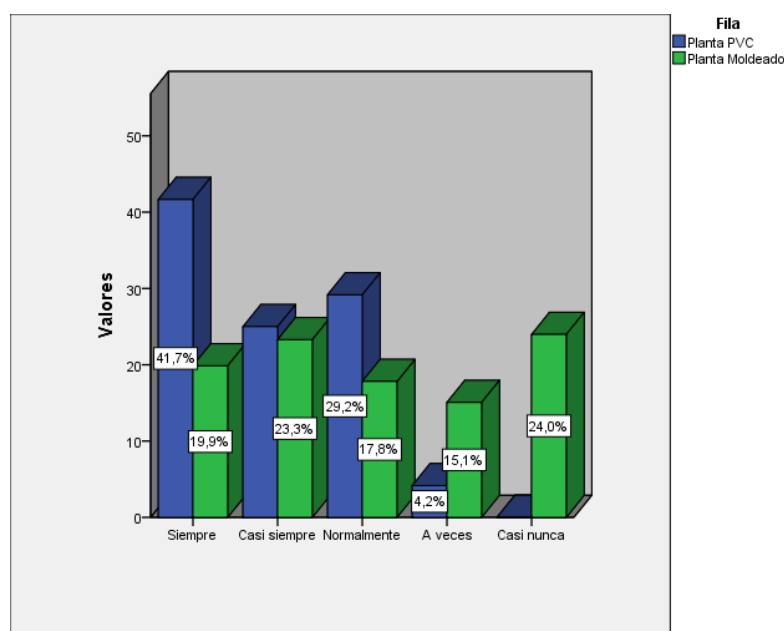


Gráfico 16. ¿Proporciona apoyo y orientación a las personas de su equipo?

Fuente: Encuesta realizada a subordinados de empresa Plasticaucho

Elaborado por: Jessica Salazar

Análisis: El 41.7% de empleados encuestados, que pertenecen a la planta PVC, señalan que el jefe siempre proporciona apoyo y orientación a las personas de su equipo, el 15% casi siempre, el 29.2% normalmente y un 4.2% a veces. Por otro lado; el 24% de empleados, que pertenecen a la planta de moldeado, señalan que el jefe casi nunca proporciona apoyo y orientación, el 15.1% a veces, el 17.8% normalmente, el 23.3% casi siempre y un 19.9% menciona que siempre el jefe proporciona apoyo.

9. ¿Su jefe, prefiere evitar compartir información con su equipo?

Tabla 17. ¿Evita compartir información?

Planta		Siempre		Casi siempre		Normalmente		A veces		Casi nunca	
		Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila
Planta	PVC	15	31.3%	14	29.2%	10	20.8%	5	10.4%	4	8.3%
	Moldeado	23	15.8%	23	15.8%	29	19.9%	38	26.0%	33	22.6%

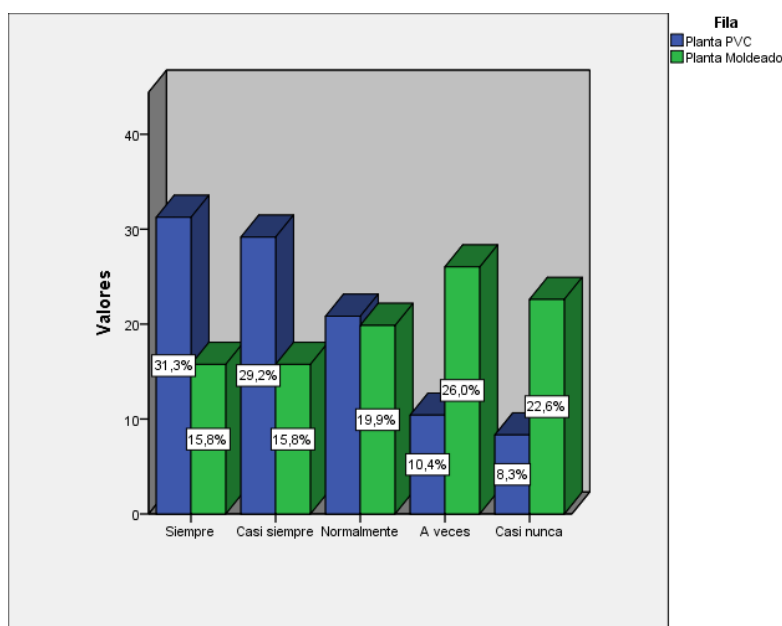


Gráfico 17. ¿Evita compartir información?

Fuente: Encuesta realizada a subordinados de empresa Plasticaucho
Elaborado por: Jessica Salazar

Análisis: El 31.3% de empleados encuestados, que pertenecen a la planta PVC, señalan que el jefe siempre proporciona apoyo y orientación a las personas de su equipo, el 15% casi siempre, el 29.2% normalmente y un 4.2% a veces. Por otro lado; el 24% de empleados, que pertenecen a la planta de moldeado, señalan que el jefe casi nunca proporciona apoyo y orientación, el 15.1% a veces, el 17.8% normalmente, el 23.3% casi siempre y un 19.9% menciona que siempre el jefe proporciona apoyo.

10. ¿Su jefe, muestra interés en seguir en formación en cursos de educación continua o conferencias?

Tabla 18. ¿Muestra interés en seguir en formación como profesional?

	Planta	Siempre		Casi siempre		Normalmente		A veces		Casi nunca	
		Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila
	PVC	16	33.3%	9	18.8%	15	31.3%	4	8.3%	4	8.3%
	Moldeado	24	16.4%	27	18.5%	33	22.6%	31	21.2%	31	21.2%

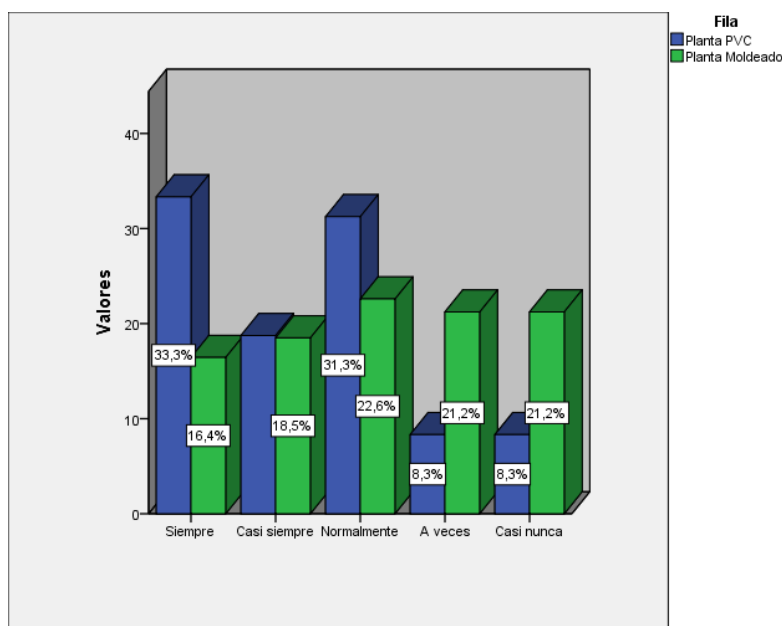


Gráfico 18. ¿Muestra interés en seguir en formación como profesional?

Fuente: Encuesta realizada a subordinados de empresa Plasticaucho

Elaborado por: Jessica Salazar

Análisis: De acuerdo con los resultados obtenidos el 33.3% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta siempre muestra interés en seguir en formación como profesional, frente a un 16.4% de la población de la planta Moldeado que manifestó la misma respuesta. Un 18.8% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta casi siempre muestra interés en seguir en formación como profesional, frente a un 18.5% de la población de la planta Moldeado que coincidió con la misma respuesta. El 31.3% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta normalmente muestra interés en seguir en formación como profesional, frente a un 22.6% de la población de la planta Moldeado que respondió de la misma manera. El 8.3% de la

población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta a veces muestra interés en seguir en formación como profesional, frente a un 21.2% de la población de la planta Moldeado que manifestó la misma opinión. Finalmente, el 8.3% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta casi nunca muestra interés en seguir en formación como profesional, frente a un 21.2% de la población de la planta Moldeado que manifestó la misma opinión sobre el jefe de su planta.

De los resultados obtenidos, se observa que la mayor parte de la población encuestada de la planta PVC responde que el Jefe de su sección siempre muestra interés en seguir en formación como profesional (16 subordinados; 33.3%), mientras que la mayor parte de la población de la planta Moldeado responde que el Jefe de su sección normalmente muestra interés en seguir en formación como profesional (33 subordinados; 22.6%)

11. ¿Su jefe, le da importancia a formar y enseñar a su equipo?

Tabla 19. ¿Le da importancia a formar y enseñar?

Planta		Siempre		Casi siempre		Normalmente		A veces		Casi nunca	
		Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila
Planta	PVC	19	39.6%	10	20.8%	17	35.4%	2	4.2%	0	0.0%
	Moldeado	27	18.5%	21	14.4%	31	21.2%	34	23.3%	33	22.6%

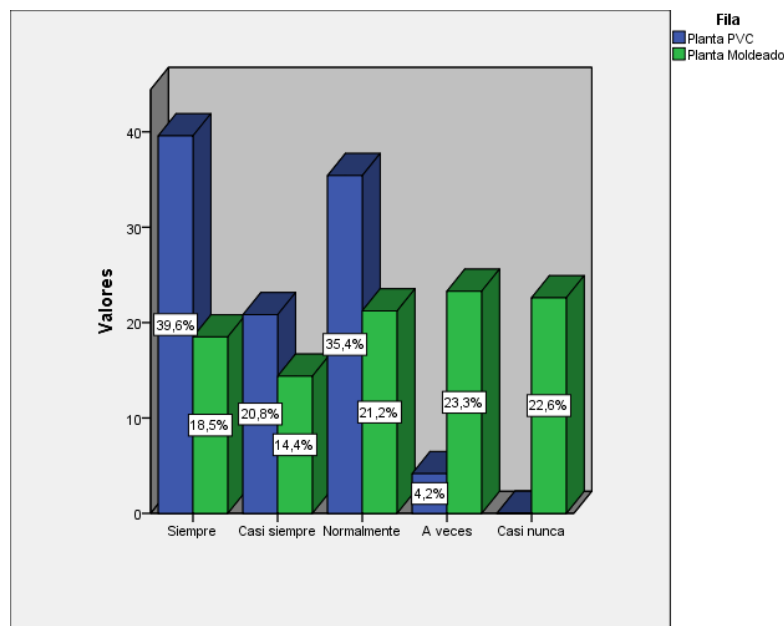


Gráfico 19. ¿Le da importancia a formar y enseñar?

Fuente: Encuesta realizada a subordinados de empresa Plasticaucho

Análisis: De acuerdo con los resultados obtenidos el 39.6% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta siempre le da importancia a formar y enseñar a su equipo, frente a un 18.5% de la población de la planta Moldeado que manifestó la misma respuesta. Un 20.8% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta casi siempre le da importancia a formar y enseñar a su equipo, frente a un 14.4% de la población de la planta Moldeado que coincidió con la misma respuesta. El 35.4% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta normalmente le da importancia a formar y enseñar a su equipo, frente a un 21.2% de la población de la planta Moldeado que respondió de la misma manera. El 4.2% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta a veces le da importancia a formar y enseñar a su equipo, frente a un 23.3% de la población de la planta Moldeado que manifestó la misma

opinión. Finalmente, el no existe población encuestada de la planta PVC que respondió que el Jefe de la planta casi nunca le da importancia a formar y enseñar a su equipo, frente a un 22.6% de la población de la planta Moldeado que manifestó la misma opinión sobre el jefe de su planta.

De los resultados obtenidos, se observa que la mayor parte de la población encuestada de la planta PVC responde que el Jefe de su sección siempre le da importancia a formar y enseñar a su equipo (19 subordinados; 39.6%), mientras que la mayor parte de la población de la planta Moldeado responde que el Jefe de su sección a veces le da importancia a formar y enseñar a su equipo (34 subordinados; 23.3%)

12. ¿Su jefe, enseña y explica cómo hacer las cosas para conseguir los objetivos?

Tabla 20. ¿Enseña y explica cómo hacer las cosas para conseguir los objetivos?

Planta		Siempre		Casi siempre		Normalmente		A veces		Casi nunca	
		Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila
Planta	PVC	14	29.2%	15	31.3%	16	33.3%	2	4.2%	1	2.1%
	Moldeado	12	8.2%	16	11.0%	32	21.9%	45	30.8%	41	28.1%

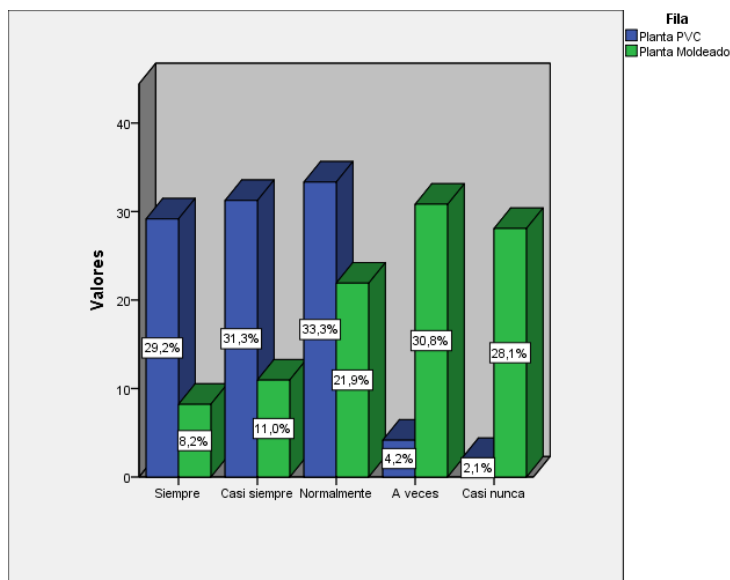


Gráfico 20. ¿Enseña y explica cómo hacer las cosas para conseguir los objetivos?

Fuente: Encuesta realizada a subordinados de empresa Plasticaucho

Elaborado por: Jessica Salazar

Análisis: De acuerdo con los resultados obtenidos el 29.2% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta siempre enseña y explica cómo hacer las cosas para conseguir los objetivos, frente a un 8.2% de la población de la planta Moldeado que manifestó la misma respuesta. Un 31.3% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta casi siempre enseña y explica cómo hacer las cosas para conseguir los objetivos, frente a un 11% de la población de la planta Moldeado que coincidió con la misma respuesta. El 33.3% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta normalmente enseña y explica cómo hacer las cosas para conseguir los objetivos, frente a un 21.9% de la población de la planta Moldeado que respondió de la misma manera. El 4.2% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta a veces enseña y explica cómo hacer las cosas para conseguir los objetivos, frente

a un 30.8% de la población de la planta Moldeado que manifestó la misma opinión. Finalmente, el 2.1% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta casi nunca enseña y explica cómo hacer las cosas para conseguir los objetivos, frente a un 28.1% de la población de la planta Moldeado que manifestó la misma opinión sobre el jefe de su planta.

De los resultados obtenidos, se observa que la mayor parte de la población encuestada de la planta PVC responde que el Jefe de su sección normalmente enseña y explica cómo hacer las cosas para conseguir los objetivos (16 subordinados; 33.3%), mientras que la mayor parte de la población de la planta Moldeado responde que el Jefe de su sección a veces enseña y explica cómo hacer las cosas para conseguir los objetivos (45 subordinados; 30.8%)

13. ¿Su jefe, ha reconocido alguna vez alguna de sus defectos?

Tabla 21. ¿Ha reconocido alguna vez alguno de sus defectos?

Planta		Siempre		Casi siempre		Normalmente		A veces		Casi nunca	
		Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila
Planta	PVC	10	20,8%	17	35,4%	16	33,3%	0	0,0%	5	10,4%
	Moldeado	16	11,0%	28	19,2%	27	18,5%	38	26,0%	37	25,3%

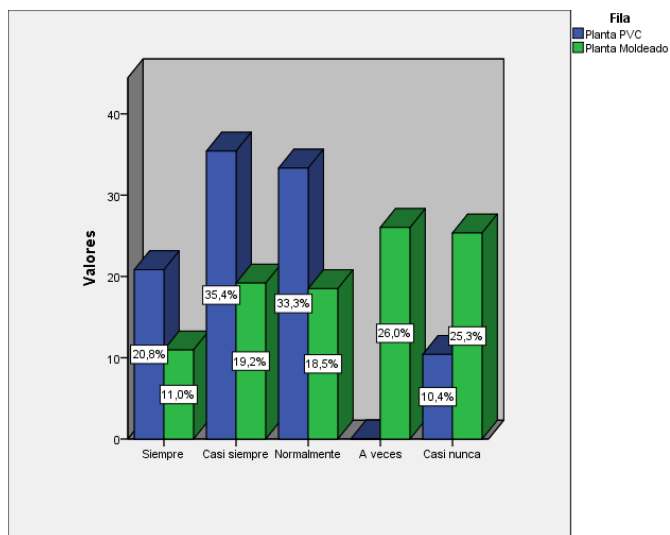


Gráfico 21. ¿Ha reconocido alguna vez alguna de sus defectos?

Fuente: Encuesta realizada a subordinados de empresa Plasticaucho

Elaborado por: Jessica Salazar

Análisis: De acuerdo con los resultados obtenidos el 20.8% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta siempre reconoce alguno de sus defectos, frente a un 11% de la población de la planta Moldeado que manifestó la misma respuesta. Un 35.4% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta casi siempre reconoce alguno de sus defectos, frente a un 19.2% de la población de la planta Moldeado que coincidió con la misma respuesta. El 33.3% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta normalmente reconoce alguno de sus defectos, frente a un 18.5% de la población de la planta Moldeado que respondió de la misma manera. Ningún subordinado de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta a veces reconoce alguno de sus defectos, frente a un 26% de la población de la planta Moldeado que manifestó la misma opinión. Finalmente, el 10.4% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta casi nunca reconoce alguno de sus

defectos, frente a un 25.3% de la población de la planta Moldeado que manifestó la misma opinión sobre el jefe de su planta.

De los resultados obtenidos, se observa que la mayor parte de la población encuestada de la planta PVC responde que el Jefe de su sección casi siempre reconoce alguno de sus defectos (17 subordinados; 35.4%), mientras que la mayor parte de la población de la planta Moldeado responde que el Jefe de su sección a veces reconoce alguno de sus defectos (38 subordinados; 26%).

14. ¿Su jefe, corrige sus defectos en base a cambiar sus hábitos?

Tabla 22. ¿Corrige sus defectos en base a cambiar sus hábitos?

		Siempre		Casi siempre		Normalmente		A veces		Casi nunca	
		Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila
Planta	PVC	12	25,0%	15	31,3%	19	39,6%	1	2,1%	1	2,1%
	Moldeado	16	11,0%	17	11,6%	24	16,4%	50	34,2%	39	26,7%

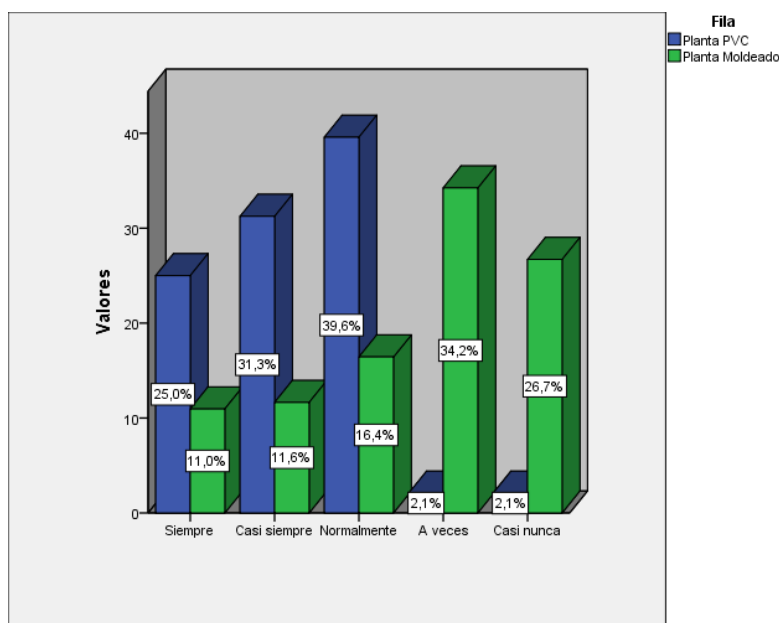


Gráfico 22. ¿Corrige sus defectos en base a cambiar sus hábitos?

Fuente: Encuesta realizada a subordinados de empresa Plasticaucho

Elaborado por: Jessica Salazar

Análisis: De acuerdo con los resultados obtenidos el 25% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta siempre corrige sus defectos en base a cambiar sus hábitos, frente a un 11% de la población de la planta Moldeado que manifestó la misma respuesta. Un 31.3% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta casi siempre corrige sus defectos en base a cambiar sus hábitos, frente a un 11.6% de la población de la planta Moldeado que coincidió con la misma respuesta. El 39.6% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta normalmente corrige sus defectos en base a cambiar sus hábitos, frente a un 16.4% de la población de la planta Moldeado que respondió de la misma manera. El 2.1% de la población encuestada de

la planta PVC respondió que el Jefe de la planta a veces corrige sus defectos en base a cambiar sus hábitos, frente a un 34.2% de la población de la planta Moldeado que manifestó la misma opinión. Finalmente, el 2.1% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta casi nunca corrige sus defectos en base a cambiar sus hábitos, frente a un 26.7% de la población de la planta Moldeado que manifestó la misma opinión sobre el jefe de su planta.

De los resultados obtenidos, se observa que la mayor parte de la población encuestada de la planta PVC responde que el Jefe de su sección normalmente corrige sus defectos en base a cambiar sus hábitos (19 subordinados; 39.6%), mientras que la mayor parte de la población de la planta Moldeado responde que el Jefe de su sección a veces corrige sus defectos en base a cambiar sus hábitos (50 subordinados; 34.2%)

15. ¿Su jefe, da ejemplo?

Tabla 23. ¿Da ejemplo?

Planta		Siempre		Casi siempre		Normalmente		A veces		Casi nunca	
		Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila
		PVC	13	27,1%	17	35,4%	18	37,5%	0	0,0%	0
Moldeado	33	22,6%	19	13,0%	26	17,8%	36	24,7%	32	21,9%	

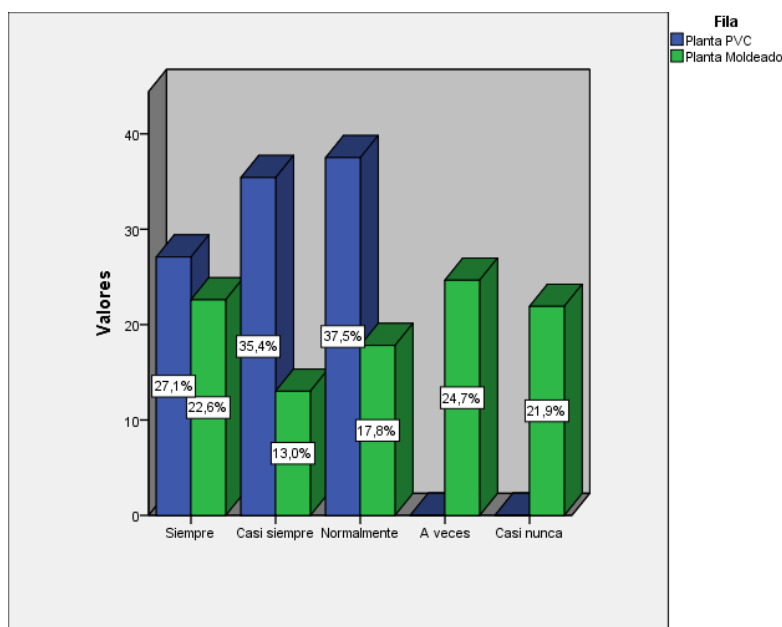


Gráfico 23. ¿Da ejemplo?

Fuente: Encuesta realizada a subordinados de empresa Plasticaucho

Elaborado por: Jessica Salazar

Análisis: De acuerdo con los resultados obtenidos el 27.1% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta siempre da ejemplo, frente a un 22.6% de la población de la planta Moldeado que manifestó la misma respuesta. Un 35.4% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta casi siempre da ejemplo, frente a un 13% de la población de la planta Moldeado que coincidió con la misma respuesta. El 37.5% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta normalmente da ejemplo, frente a un 17.8% de la población de la planta Moldeado que respondió de la misma manera. Nadie de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta a veces da ejemplo, frente a un 24.7% de la población de

la planta Moldeado que manifestó la misma opinión. Finalmente, nadie de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta casi nunca da ejemplo, frente a un 21.9% de la población de la planta Moldeado que manifestó la misma opinión sobre el jefe de su planta.

De los resultados obtenidos, se observa que la mayor parte de la población encuestada de la planta PVC responde que el Jefe de su sección normalmente da ejemplo (18 subordinados; 37.5%), mientras que la mayor parte de la población de la planta Moldeado responde que el Jefe de su sección a veces da ejemplo (36 subordinados; 24.7%)

16. ¿Su jefe, trata de evitar los problemas?

Tabla 24. ¿Trata de evitar problemas?

		Siempre		Casi siempre		Normalmente		A veces		Casi nunca	
		Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila
Planta	PVC	10	20,8%	17	35,4%	14	29,2%	4	8,3%	3	6,3%
	Moldeado	16	11,0%	17	11,6%	22	15,1%	48	32,9%	43	29,5%

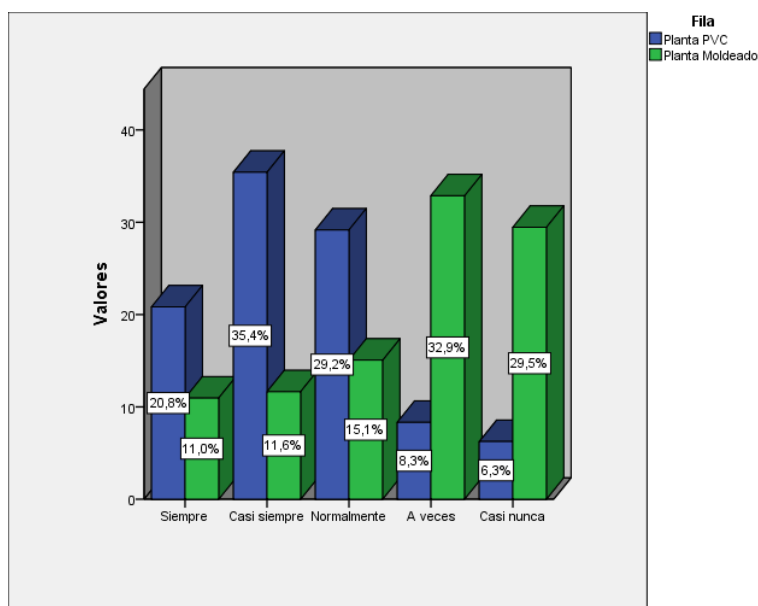


Gráfico 24. ¿Trata de evitar problemas?

Fuente: Encuesta realizada a subordinados de empresa Plasticaucho
Elaborado por: Jessica Salazar

Análisis: De acuerdo con los resultados obtenidos el 20.8% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta siempre trata de evitar los problemas, frente a un 11% de la población de la planta Moldeado que manifestó la misma respuesta. Un 35.4% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta casi siempre trata de evitar los problemas, frente a un 11.6% de la población de la planta Moldeado que coincidió con la misma respuesta. El 29.2% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta normalmente trata de evitar los problemas, frente a un 15.1% de la población de la planta Moldeado que respondió de la misma manera. Un 8.3% población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta a veces trata de

evitar los problemas, frente a un 32.9% de la población de la planta Moldeado que manifestó la misma opinión. Finalmente, un 6.3% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta casi nunca trata de evitar los problemas, frente a un 29.5% de la población de la planta Moldeado que manifestó la misma opinión sobre el jefe de su planta.

De los resultados obtenidos, se observa que la mayor parte de la población encuestada de la planta PVC responde que el Jefe de su sección casi siempre trata de evitar los problemas (17 subordinados; 35.4%), mientras que la mayor parte de la población de la planta Moldeado responde que el Jefe de su sección a veces trata de evitar los problemas (48 subordinados; 32.9%).

17. Su jefe transmite la necesidad y la importancia de conseguir los objetivos?

Tabla 25. ¿Transmite la necesidad y la importancia de conseguir los objetivos?

		Siempre		Casi siempre		Normalmente		A veces		Casi nunca	
		Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila
Planta	PVC	14	29,2%	12	25,0%	21	43,8%	1	2,1%	0	0,0%
	Moldeado	17	11,6%	19	13,0%	29	19,9%	44	30,1%	37	25,3%

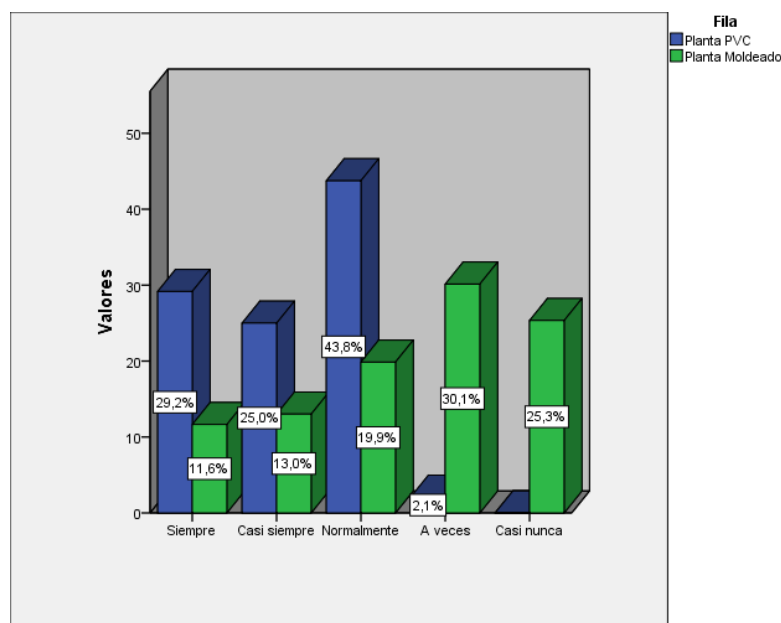


Gráfico 25. ¿Transmite la necesidad y la importancia de conseguir los objetivos?

Fuente: Encuesta realizada a subordinados de empresa Plasticaucho

Elaborado por: Jessica Salazar

Análisis: De acuerdo con los resultados obtenidos el 29.2% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta siempre transmite la necesidad y la importancia de conseguir los objetivos, frente a un 11.6% de la población de la planta Moldeado que manifestó la misma respuesta. Un 25% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta casi siempre transmite la necesidad y la importancia de conseguir los objetivos, frente a un 13% de la población de la planta Moldeado que coincidió con la misma respuesta. El 43.8% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta normalmente transmite la necesidad y la importancia de conseguir los objetivos, frente a un 19.9% de la población de la planta Moldeado que respondió de la misma

manera. Un 2.1% población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta a veces transmite la necesidad y la importancia de conseguir los objetivos, frente a un 30.1% de la población de la planta Moldeado que manifestó la misma opinión. Finalmente, ningún subordinado de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta casi nunca transmite la necesidad y la importancia de conseguir los objetivos, frente a un 25.3% de la población de la planta Moldeado que manifestó la misma opinión sobre el jefe de su planta.

De los resultados obtenidos, se observa que la mayor parte de la población encuestada de la planta PVC responde que el Jefe de su sección normalmente transmite la necesidad y la importancia de conseguir los objetivos (21 subordinados; 43.8%), mientras que la mayor parte de la población de la planta Moldeado responde que el Jefe de su sección a veces transmite la necesidad y la importancia de conseguir los objetivos (44 subordinados; 30.1%)

18. ¿Su jefe, trabaja menos horas que sus empleados?

Tabla 26. ¿Trabaja menos horas que sus empleados?

		Siempre		Casi siempre		Normalmente		A veces		Casi nunca	
		Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila
Planta	PVC	18	37,5%	10	20,8%	19	39,6%	1	2,1%	0	0,0%
	Moldeado	27	18,5%	27	18,5%	29	19,9%	37	25,3%	26	17,8%

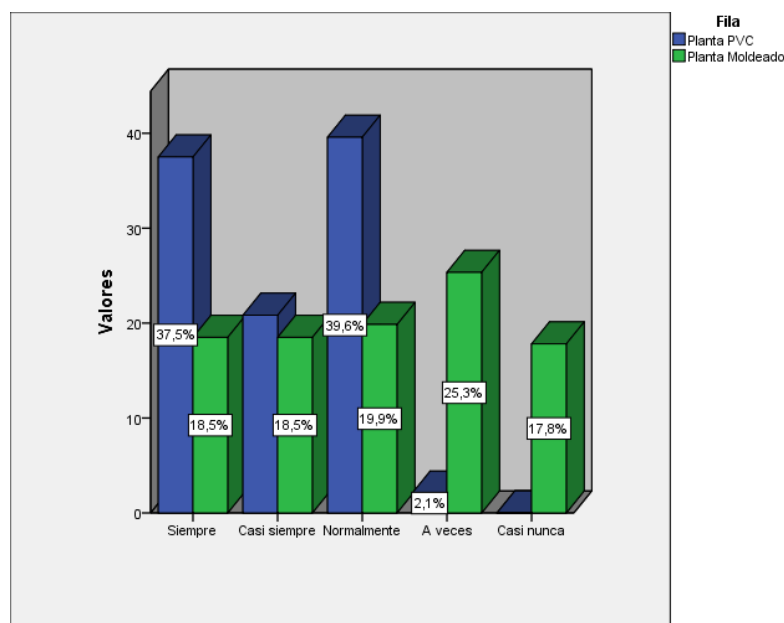


Gráfico 26. ¿Trabaja menos horas que sus empleados?

Fuente: Encuesta realizada a subordinados de empresa Plasticaucho

Elaborado por: Jessica Salazar

Análisis: De acuerdo con los resultados obtenidos el 37.5% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta siempre trabaja menos horas que sus empleados, frente a un 18.5% de la población de la planta Moldeado que manifestó la misma respuesta. Un 20.8% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta casi siempre trabaja menos horas que sus empleados, frente a un 18.5% de la población de la planta Moldeado que coincidió con la misma respuesta. El 39.6% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta normalmente trabaja menos horas que sus empleados, frente a un 19.9% de la población de la planta Moldeado que respondió de la misma manera. Un 2.1% población encuestada de la planta

PVC respondió que el Jefe de la planta a veces trabaja menos horas que sus empleados, frente a un 25.3% de la población de la planta Moldeado que manifestó la misma opinión. Finalmente, ningún subordinado de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta casi nunca trabaja menos horas que sus empleados, frente a un 17.8% de la población de la planta Moldeado que manifestó la misma opinión sobre el jefe de su planta.

De los resultados obtenidos, se observa que la mayor parte de la población encuestada de la planta PVC responde que el Jefe de su sección normalmente trabaja menos horas que sus empleados (19 subordinados; 39.6%), mientras que la mayor parte de la población de la planta Moldeado responde que el Jefe de su sección a veces trabaja menos horas que sus empleados (35 subordinados; 25.3%)

19. ¿Su jefe, defiende y persigue sus propios intereses antes que los de la organización?

Tabla 27. ¿Defiende y persigue sus propios intereses antes que los de la organización?

	Planta	Siempre		Casi siempre		Normalmente		A veces		Casi nunca	
		Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila
	PVC	18	37,5%	12	25,0%	18	37,5%	0	0,0%	0	0,0%
	Moldeado	24	16,4%	34	23,3%	26	17,8%	33	22,6%	29	19,9%

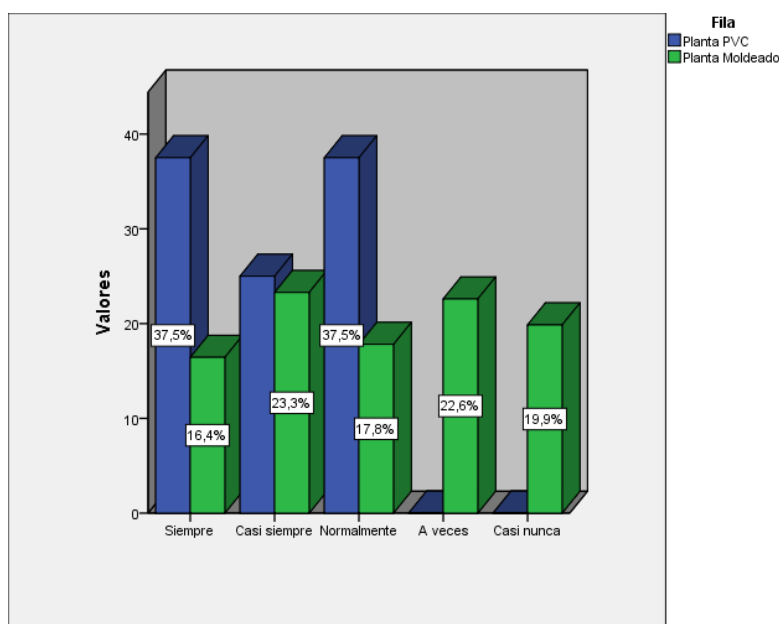


Gráfico 27. ¿Defiende y persigue sus propios intereses antes que los de la organización?

Fuente: Encuesta realizada a subordinados de empresa Plasticaucho

Elaborado por: Jessica Salazar

Análisis: De acuerdo con los resultados obtenidos el 37.5% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta siempre defiende y persigue sus propios intereses antes que los de la organización, frente a un 16.4% de la población de la planta Moldeado que manifestó la misma respuesta. Un 25% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta casi siempre defiende y persigue sus propios intereses antes que los de la organización, frente a un 23.3% de la población de la planta Moldeado que coincidió con la misma respuesta. El 37.5% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta normalmente defiende y persigue sus propios intereses antes que los de la organización, frente a un 17.8% de la población de la planta Moldeado que respondió de la misma manera. Ningún subordinado población encuestada de la planta

PVC respondió que el Jefe de la planta a veces defiende y persigue sus propios intereses antes que los de la organización, frente a un 22.6% de la población de la planta Moldeado que manifestó la misma opinión. Finalmente, ningún subordinado de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta casi nunca defiende y persigue sus propios intereses antes que los de la organización, frente a un 19.9% de la población de la planta Moldeado que manifestó la misma opinión sobre el jefe de su planta.

De los resultados obtenidos, se observa que la mayor parte de la población encuestada de la planta PVC responde que el Jefe de su sección siempre y normalmente defiende y persigue sus propios intereses antes que los de la organización (18 subordinados; 37.5%, respectivamente), mientras que la mayor parte de la población de la planta Moldeado responde que el Jefe de su sección a veces defiende y persigue sus propios intereses antes que los de la organización (33 subordinados; 22.6%)

20. ¿Su jefe, cumple las promesas realizadas a sus empleados?

Tabla 28. ¿Cumple las promesas realizadas a sus empleados?

		Siempre		Casi siempre		Normalmente		A veces		Casi nunca	
		Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila
Planta	PVC	16	33,3%	13	27,1%	18	37,5%	0	0,0%	1	2,1%
	Moldeado	16	11,0%	16	11,0%	18	12,3%	51	34,9%	45	30,8%

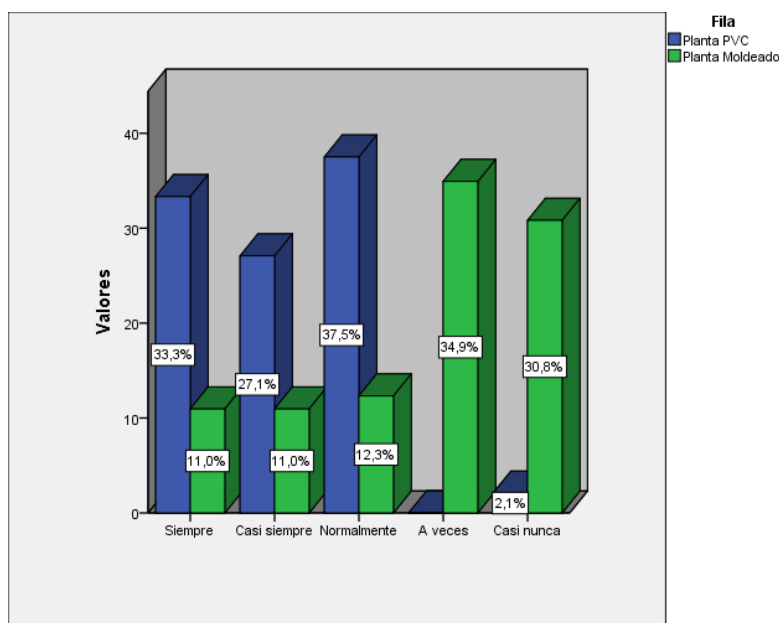


Gráfico 28. ¿Cumple las promesas realizadas a sus empleados?

Fuente: Encuesta realizada a subordinados de empresa Plasticaucho

Elaborado por: Jessica Salazar

Análisis: De acuerdo con los resultados obtenidos el 33.3% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta siempre cumple las promesas realizadas a sus empleados, frente a un 11% de la población de la planta Moldeado que manifestó la misma respuesta. Un 27.1% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta casi siempre cumple las promesas realizadas a sus empleados, frente a un 11% de la población de la planta Moldeado que coincidió con la misma respuesta. El 37.5% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta normalmente cumple las promesas realizadas a sus empleados frente a un 12.3% de la población de la planta Moldeado que respondió de la misma manera. Ningún subordinado población

encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta a veces cumple las promesas realizadas a sus empleados, frente a un 34.9% de la población de la planta Moldeado que manifestó la misma opinión. Finalmente, un 2.1% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta casi nunca cumple las promesas realizadas a sus empleados, frente a un 30.8% de la población de la planta Moldeado que manifestó la misma opinión sobre el jefe de su planta.

De los resultados obtenidos, se observa que la mayor parte de la población encuestada de la planta PVC responde que el Jefe de su sección normalmente cumple las promesas realizadas a sus empleados (18 subordinados; 37.5%, respectivamente), mientras que la mayor parte de la población de la planta Moldeado responde que el Jefe de su sección a veces cumple las promesas realizadas a sus empleados (51 subordinados; 34.9%)

21. ¿Su jefe es sincero?

Tabla 29. ¿Es sincero?

		Siempre		Casi siempre		Normalmente		A veces		Casi nunca	
		Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila
Planta	PVC	17	35,4%	14	29,2%	13	27,1%	3	6,3%	1	2,1%
	Moldeado	16	11,0%	20	13,7%	22	15,1%	42	28,8%	46	31,5%

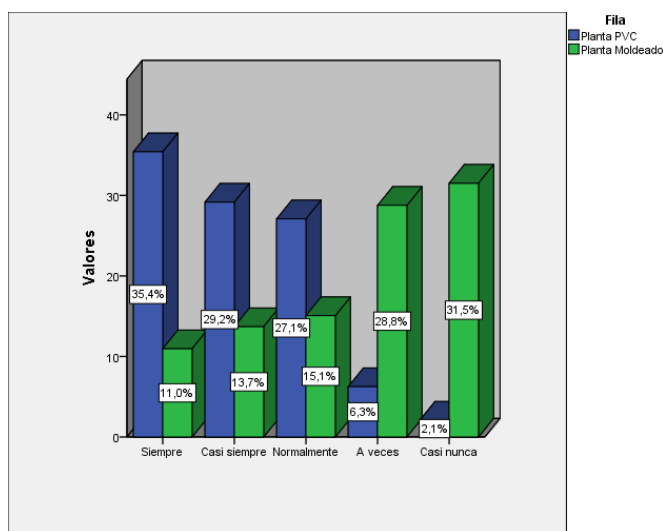


Gráfico 29. ¿Es sincero?

Fuente: Encuesta realizada a subordinados de empresa Plasticaucho
Elaborado por: Jessica Salazar

Análisis: De acuerdo con los resultados obtenidos el 35.4% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta siempre es sincero, frente a un 11% de la población de la planta Moldeado que manifestó la misma respuesta. Un 29.2% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta casi siempre es sincero, frente a un 13.7% de la población de la planta Moldeado que coincidió con la misma respuesta. El 27.1% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta normalmente es sincero, frente a un 15.1% de la población de la planta Moldeado que respondió de la misma manera. Un 6.3% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta a veces es sincero, frente a un 28.8% de la población de la planta Moldeado que coincidió con la misma respuesta. Finalmente, el 2.1% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta casi nunca es sincero, frente

a un 31.5% de la población de la planta Moldeado que manifestó la misma opinión sobre el jefe de su planta.

22. ¿Su jefe es honesto?

Tabla 30. ¿Es honesto?

Planta		Siempre		Casi siempre		Normalmente		A veces		Casi nunca	
		Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila
Planta	PVC	12	25,0%	15	31,3%	20	41,7%	0	0,0%	1	2,1%
	Moldeado	16	11,0%	18	12,3%	23	15,8%	46	31,5%	43	29,5%

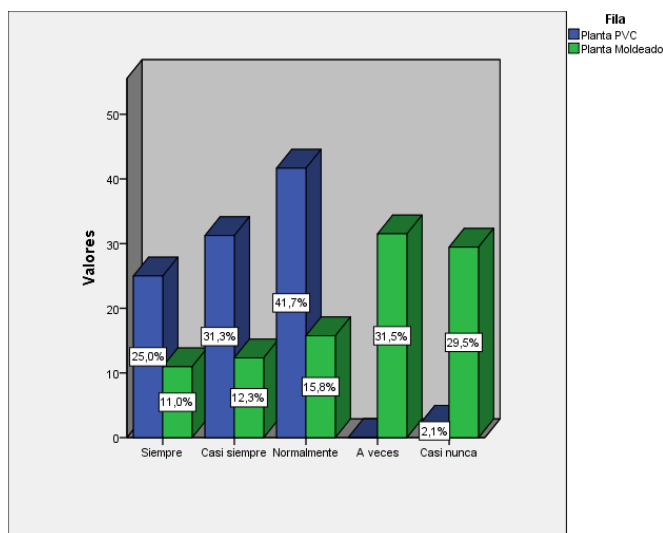


Gráfico 30. ¿Es honesto?

Fuente: Encuesta realizada a subordinados de empresa Plasticaucho

Elaborado por: Jessica Salazar

Análisis: De acuerdo con los resultados obtenidos el 25% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta siempre es honesto, frente a un 11% de la población de la planta Moldeado que manifestó la misma respuesta. Un 31.3% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta casi siempre es honesto, frente a un 12.3% de la población de la planta Moldeado que coincidió con la misma respuesta. El 41.7% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta normalmente es honesto, frente a un 15.8% de la población de la planta Moldeado que respondió de la misma manera. Ningún subordinado población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta a veces es honesto, frente a un 31.5% de la población de la

planta Moldeado que manifestó la misma opinión. Finalmente, un 2.1% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta casi nunca es honesto, frente a un 29.5% de la población de la planta Moldeado que manifestó la misma opinión sobre el jefe de su planta.

23. ¿Su jefe goza de credibilidad?

Tabla 31. ¿Goza de credibilidad?

Planta		Siempre		Casi siempre		Normalmente		A veces		Casi nunca	
		Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila
Planta	PVC	21	43,8%	13	27,1%	13	27,1%	0	0,0%	1	2,1%
	Moldeado	10	6,8%	12	8,2%	32	21,9%	45	30,8%	47	32,2%

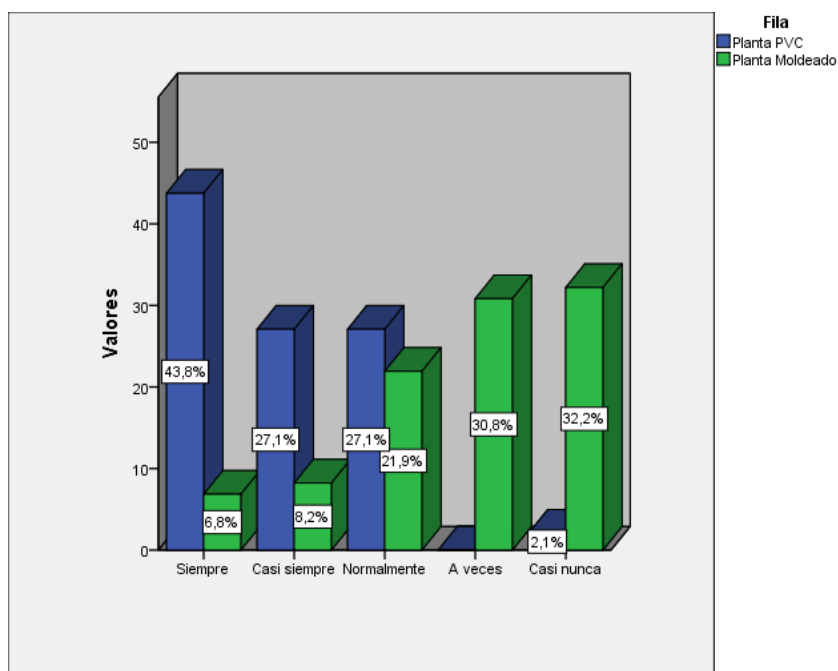


Gráfico 31. ¿Goza de credibilidad?

Fuente: Encuesta realizada a subordinados de empresa Plasticaucho
Elaborado por: Jessica Salazar

Análisis: De acuerdo con los resultados obtenidos el 43.8% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta siempre goza de credibilidad, frente a un 6.8% de la población de la planta Moldeado que manifestó la misma respuesta. Un 27.1% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta casi siempre goza de credibilidad, frente a un 8.2% de la población de la planta Moldeado que coincidió con la

misma respuesta. Otro 27.1% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta normalmente goza de credibilidad, frente a un 21.9% de la población de la planta Moldeado que respondió de la misma manera. Ningún subordinado población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta a veces goza de credibilidad, frente a un 30.8% de la población de la planta Moldeado que manifestó la misma opinión. Finalmente, un 2.1% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta casi nunca goza de credibilidad, frente a un 32.2% de la población de la planta Moldeado que manifestó la misma opinión sobre el jefe de su planta.

24. ¿Su jefe transmite entusiasmo hacia su equipo y hacia la gente que le rodea?

Tabla 32. ¿Transmite entusiasmo hacia su equipo y hacia la gente que le rodea?

		Siempre		Casi siempre		Normalmente		A veces		Casi nunca	
		Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila
Planta	PVC	15	31,3%	18	37,5%	15	31,3%	0	0,0%	0	0,0%
	Moldeado	13	8,9%	17	11,6%	42	28,8%	40	27,4%	34	23,3%

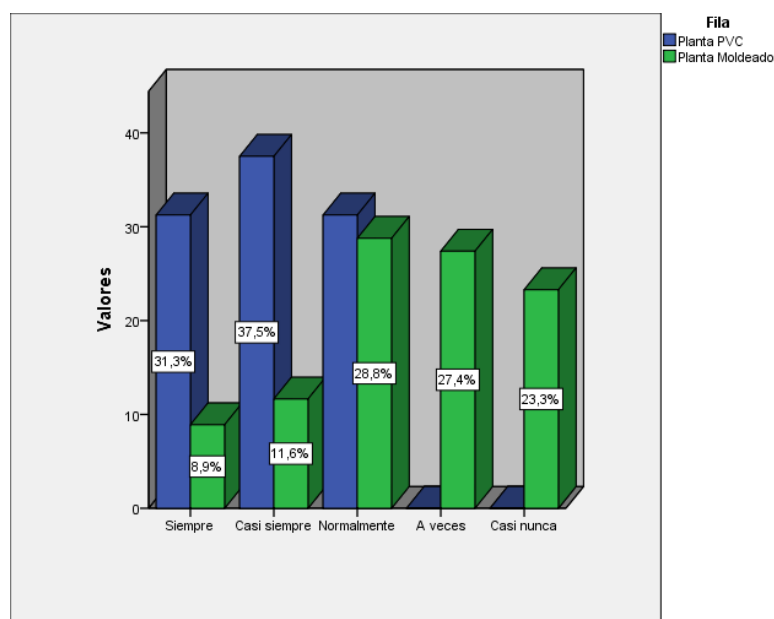


Gráfico 32. ¿Transmite entusiasmo hacia su equipo y hacia la gente que le rodea?

Fuente: Encuesta realizada a subordinados de empresa Plasticaucho

Elaborado por: Jessica Salazar

Análisis: De acuerdo con los resultados obtenidos el 31.3% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta siempre cumple transmite entusiasmo hacia su equipo, frente a un 8.9% de la población de la planta Moldeado que manifestó la misma respuesta. Un 37.5% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de

la planta casi siempre transmite entusiasmo hacia su equipo, frente a un 11.6% de la población de la planta Moldeado que coincidió con la misma respuesta. Otro 31.3% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta normalmente transmite entusiasmo hacia su equipo, frente a un 28.8% de la población de la planta Moldeado que respondió de la misma manera. Ningún subordinado población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta a veces transmite entusiasmo hacia su equipo, frente a un 27.4% de la población de la planta Moldeado que manifestó la misma opinión. También ningún subordinado población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta casi nunca transmite entusiasmo hacia su equipo, frente a un 23.3% de la población de la planta Moldeado que manifestó la misma opinión sobre el jefe de su planta.

25. ¿Su jefe cree firmemente que los objetivos, se vayan a cumplir?

Tabla 33. ¿Cree firmemente que los objetivos, se vayan a cumplir?

		Siempre		Casi siempre		Normalmente		A veces		Casi nunca	
		Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila
Planta	PVC	15	31,3%	14	29,2%	10	20,8%	5	10,4%	4	8,3%
	Moldeado	23	15,8%	23	15,8%	29	19,9%	38	26,0%	33	22,6%

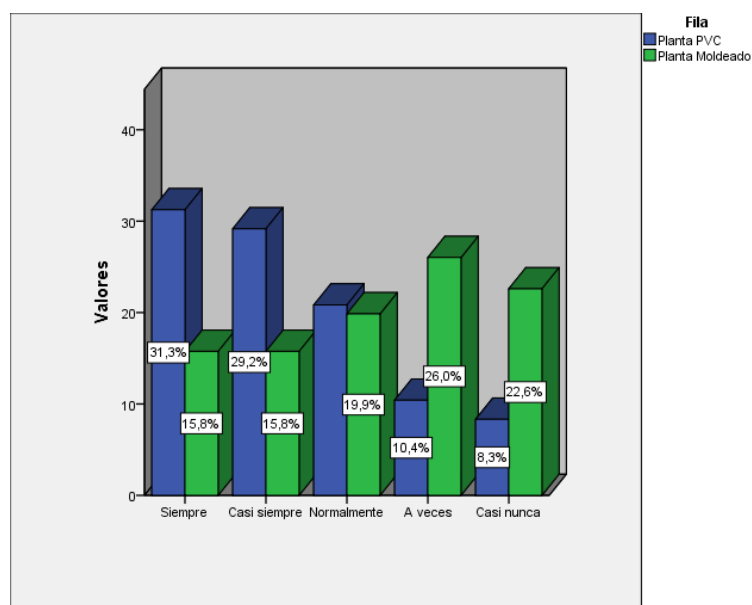


Gráfico 33. ¿Cree firmemente que los objetivos, se vayan a cumplir?

Fuente: Encuesta realizada a subordinados de empresa Plasticaucho

Elaborado por: Jessica Salazar

Análisis: De acuerdo con los resultados obtenidos el 31.3% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta siempre cree firmemente que los objetivos, se van a cumplir, frente a un 15.8% de la población de la planta Moldeado que manifestó la

misma respuesta. Un 29.2% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta casi siempre cree firmemente que los objetivos, se van a cumplir, frente a un 15.8% de la población de la planta Moldeado que coincidió con la misma respuesta. El 20.8% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta normalmente cree firmemente que los objetivos, se van a cumplir, frente a un 19.9% de la población de la planta Moldeado que respondió de la misma manera. Un 10.4% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta a veces cree que los objetivos, se van a cumplir, frente a un 26% de la población de la planta Moldeado que coincidió con la misma respuesta. Finalmente, el 8.3% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta casi nunca cree que, se van a cumplir los objetivos, frente a un 22.6% de la población de la planta Moldeado que manifestó la misma opinión sobre el jefe de su planta.

26. ¿Su jefe comunica una imagen positiva de la empresa y de sus posibilidades a largo plazo?

Tabla 34. ¿Comunica una imagen positiva de la empresa y de sus posibilidades a largo plazo?

	Planta	Siempre		Casi siempre		Normalmente		A veces		Casi nunca	
		Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila
	PVC	12	25,0%	15	31,3%	19	39,6%	1	2,1%	1	2,1%
	Moldeado	16	11,0%	17	11,6%	24	16,4%	50	34,2%	39	26,7%

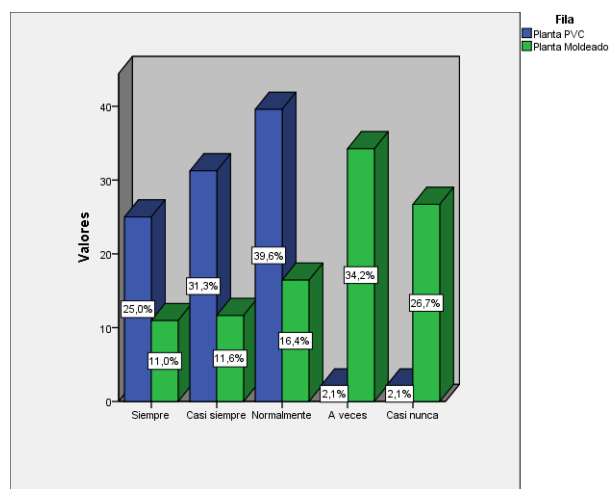


Gráfico 34. ¿Comunica una imagen positiva de la empresa y de sus posibilidades a largo plazo?

Fuente: Encuesta realizada a subordinados de empresa Plasticaucho

Elaborado por: Jessica Salazar

Análisis: De acuerdo con los resultados obtenidos el 25% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta siempre comunica una imagen positiva de la empresa y de sus posibilidades a largo plazo, frente a un 11% de la población de la planta Moldeado que manifestó la misma respuesta. Un 31.3% de la población encuestada de la

planta PVC respondió que el Jefe de la planta casi siempre comunica una imagen positiva de la empresa y de sus posibilidades a largo plazo, frente a un 11.6% de la población de la planta Moldeado que coincidió con la misma respuesta. El 39.6% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta normalmente comunica una imagen positiva de la empresa y de sus posibilidades a largo plazo, frente a un 16.4% de la población de la planta Moldeado que respondió de la misma manera. Un 2.1% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta a veces comunica una imagen positiva de la empresa y de sus posibilidades a largo plazo, frente a un 34.2% de la población de la planta Moldeado que coincidió con la misma respuesta. Finalmente, otro 2.1% de la población encuestada de la planta PVC respondió que el Jefe de la planta casi nunca comunica una imagen positiva de la empresa y de sus posibilidades a largo plazo, frente a un 26.7% de la población de la planta Moldeado que manifestó la misma opinión sobre el jefe de su planta.

3.4. Propuesta de Investigación

3.4.1. Tema

Estrategia para el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo en la empresa de producción Plasticaucho S.A.

3.4.2. Introducción

Considerar un plan de desarrollo de liderazgo como estrategia que contribuya a su fortalecimiento dentro de los empleados de la empresa Plasticaucho S.A., orientar a los directivos de esta empresa acerca de importancia del desarrollo y formación de líderes en cualquier ámbito de la vida, que permita la valoración de liderazgo y puedan tomar conciencia de sus capacidades personales para gestionarse a sí mismo y a partir de ello a desarrollar la habilidad de gestionar a los demás. Chatterjee (2011), manifiesta que la única forma de buscar conciencia es mediante el proceso de auto referencia, esto quiere decir que la persona crea su propia identidad.

Un plan representa el camino a seguir para alcanzar los objetivos, por lo que es importante la aplicación de lineamientos claros, con una secuencia de actividades, la asignación de responsabilidades, recursos y el tiempo necesario para su cumplimiento.

Para el caso de esta propuesta primero, se realizó una identificación de fortalezas y debilidades en correspondencia con el test y la encuesta aplicada en las plantas de estudio, de donde, se muestra en la tabla 35:

Tabla 35. Fortalezas y debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Años de experiencia de los líderes que laboran en la empresa • Los líderes atienden las necesidades de sus operarios • Existe un ambiente de respeto y trabajo en equipo • Prevalece el líder democrático • Los líderes demuestran valores y gozan de credibilidad por parte de sus operarios • La habilidad que predomina en la mayor parte de líderes es el compromiso sobre todo en la planta de moldeado; y en la planta de PVC la habilidad de aprender. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe equidad de género, en el área de liderazgo • El nivel de escolaridad que predomina es bachiller • Poco interés a la auto preparación • Poco interés de preparación de los operarios por parte de los líderes

Elaborado por: Jessica Salazar, 2019

3.4.3. Objetivos

Diseñar estrategias para el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo de los líderes en la empresa de producción Plasticaucho S.A., a través de un plan de desarrollo de liderazgo tanto para líderes como para operarios.

3.4.4. Meta

Validar la estrategia para el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo en la empresa de producción Plasticaucho S.A.

3.4.5. Desarrollo de la Propuesta

La presente propuesta tiene como finalidad estructurar un plan que contribuya al desarrollo de líderes tanto a nivel directivo como operario, orientado a mejorar las habilidades. El éxito de toda organización depende de la capacidad de aprendizaje y aplicación de sus conocimientos en la práctica, para esto es necesario estar preparados para cooperar, asumir responsabilidades, liderar y tomar decisiones de maneras oportuna, los directivos son los encargados de generar un ambiente que promueva este tipo de comportamiento, éstos no solo aportan con su propia experiencia sino con su empatía y compromiso dentro de la empresa.

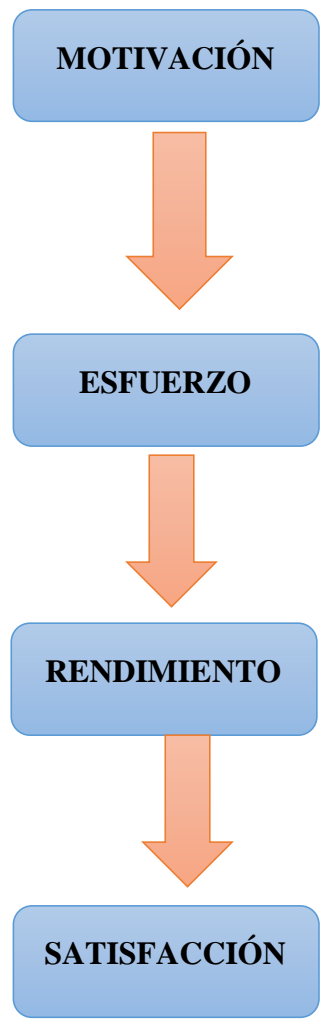
En base a los hallazgos en esta investigación, se plantea el siguiente plan de liderazgo, bajo 3 componentes:

Tabla 36. Plan de liderazgo

COMPONENTES	OBJETIVO	ACTIVIDADES	TIEMPO	EVALUACIÓN
Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> Plantear acciones que contribuyan a mejorar el clima laboral Establecer un flujo de proceso de liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de un protocolo que contribuya a mejorar el clima laboral a través de elementos del desarrollo de liderazgo directivo organizacional (gráfico 34). Proporciona a los líderes un proceso que contribuya a desarrollar sus actividades (gráfico 35) 	Permanente	Medición de clima laboral
	<ul style="list-style-type: none"> Brindar a los líderes elementos conceptuales y prácticos para desarrollar competencias y condiciones de liderazgo para con sus operarios 	<p>Módulo 1. Principios básicos de liderazgo interpersonal</p> <ul style="list-style-type: none"> Cuidar y afianzar la autoestima Escucha empática Comunicación asertiva Inteligencia emocional en acción <p>Módulo 2. Negociación y Resolución de conflictos</p> <ul style="list-style-type: none"> Comportamiento frente a un conflicto Negociador exitoso Errores fatales de la negociación Modelo de negociación <p>Módulo 3. Fortalecimiento de equipos de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> Equipos de alto desempeño Sinergia de los equipos de trabajo Roles de los equipos de trabajo 	1 vez al año	Encuesta de nivel de conocimientos
Formación				
Integración	<ul style="list-style-type: none"> Incentivar el sentimiento de pertinencia en los colaboradores Optimizar posibilidades para que los colaboradores, se involucren activamente a potenciar sus actividades Facilitar la comunicación en diferentes direcciones 	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones informales Desarrollo de dinámicas Plan de desarrollo individual 	1 vez cada 3 meses	Encuesta de nivel de satisfacción

Elaborado por: Jessica Salazar, 2019

Tabla 37. Protocolo para el mejoramiento del clima laboral

ELEMENTO	PREGUNTA CLAVE	FUNCIÓN DEL LÍDER
 <p>MOTIVACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se consigue más esfuerzo de los miembros del equipo? • ¿Otras funciones del trabajo limitan un mayor esfuerzo en las tareas críticas? 	<ul style="list-style-type: none"> • Equilibrar el trabajo • Rediseñar puestos o tareas • Diferenciar qué es esencial y qué no lo es • Clarificar requisitos • Clarificar responsabilidades • Establecer objetivos concretos, medibles y alcanzables • Proporcionar seguridad y apoyo • Potenciar la comunicación
<p>ESFUERZO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Tienen las personas la cualificación y las habilidades necesarias para hacer bien su trabajo? • ¿Disponen de herramientas y recursos suficientes? • ¿Es difícil ver el resultado del esfuerzo realizado? 	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar mejor a los miembros del equipo • Evaluar las habilidades y capacidades individuales y del equipo • Adaptar la formación a las necesidades • Definir y proporcionar los recursos y las herramientas necesarios • Establecer indicadores de rendimiento adecuados
<p>RENDIMIENTO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Hay correlación entre rendimiento y recompensa / reconocimiento? • ¿Hay diferencias entre “el mejor” y “el peor” en cuanto a recompensa / reconocimiento? • ¿Se recompensan comportamientos distintos a los esperados? 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivizar el rendimiento y ajustar la recompensa • Evaluar el rendimiento individual y del equipo • Potenciar mayor recompensa (mayor impacto) a mayor rendimiento • Dar soporte económico al reconocimiento
<p>SATISFACCIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se valora realmente el reconocimiento proporcionado? • - ¿Existen otros tipos de reconocimiento? • - ¿Se recompensa de la misma manera a todos? 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la percepción / satisfacción del equipo • Adaptar el sistema de reconocimiento al equipo • Ser creativo en las posibilidades de reconocimiento • Personalizar la forma de reconocimiento, que mantenga su correlación con el rendimiento

Elaborado por: Jessica Salazar, 2019

Para el proceso de liderazgo, se establecerá un equipo gestor, que será el responsable tanto de la iniciativa como de la implantación, para potenciar las actividades de control y mejora, así como el seguimiento de todo lo planificado, esto permitirá contar con un plan de liderazgo actualizado de manera permanente, así como el seguimiento para el cumplimiento de sus actividades:

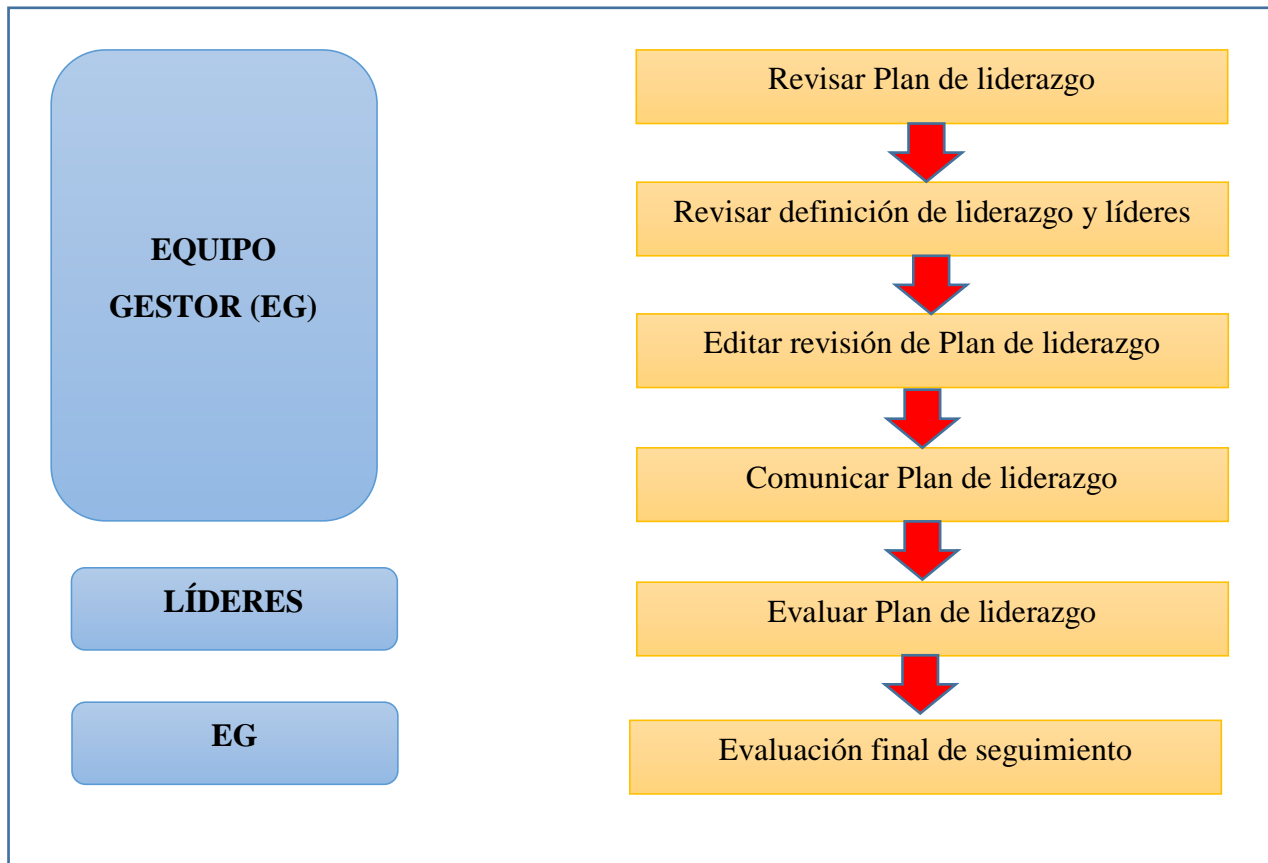


Gráfico 35. Proceso de Liderazgo
Elaborado por: Jessica Salazar, 2019

3.5. Validación de la propuesta por criterio de especialistas



Ambato, 12 de Abril del 2020

Estimados Señores

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato

Presente

De mi consideración.-

A petición de la interesada **SRTA. JESSICA LORENA SALAZAR SALAZAR**, estudiante egresada de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador – Sede Ambato, Escuela De Psicología me permito certificar;

Que de manera muy efectiva y oportuna realizó su Proyecto de Investigación Previo a la Obtención del Título de Psicóloga Organizacional, en nuestra institución Plasticaucho S.A., con el tema: **“ESTRATEGIA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS HABILIDADES DE LIDERAZGO EN LA EMPRESA DE PRODUCCIÓN PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A.”**. En el cual desarrolló una propuesta que tuvo como finalidad estructurar un plan para contribuir de manera exitosa al desarrollo de líderes tanto a nivel directivo como operario, orientado a mejorar las habilidades de liderazgo, de manera que permita la generación de un buen ambiente laboral, pues no solo aportan con su propia experiencia sino con su empatía y compromiso dentro de la empresa.

Bajo lo anteriormente expresado yo Andrés Calderón Serrano en calidad de Gerente de Desarrollo Organizacional, me permito validar la propuesta presentada por la Srta. Jessica Lorena Salazar Salazar, puesto que cumple con los requisitos de alta calidad y ha contribuido a la empresa en la mejora continua respecto al clima laboral de la empresa Plasticaucho S.A.

Es todo cuanto puedo informar

Atentamente,

Andrés Calderón
Gerente Desarrollo Organizacional
Plasticaucho Industrial S.A

Conclusiones

Según la fundamentación teórica –metodológica el liderazgo es uno de los componentes de mayor importancia para el desarrollo del talento humano de una empresa, en virtud, de que contar con líderes adecuados permite el crecimiento personal y profesional del equipo de trabajo, lo que influye de manera significativa, en el flujo de trabajo, por ende, en la productividad de toda empresa.

En la caracterización de las habilidades de liderazgos se les aplicó el Test de Liderazgo de Kurt Lewin con la finalidad de identificar el nivel de liderazgo que poseen; los operarios, manifiestan que los líderes prestan atención a sus necesidades en las dos plantas; consideran que, se maneja un ambiente de respeto y de resolución de problemas; en la planta de PVC , se permite conversaciones informales no así en la de moldeado; de igual manera en la planta de PVC, el jefe proporciona apoyo no así en la de moldeado; los líderes de PVC no comparten información a diferencia de los líderes de la planta de moldeado; la mayor parte de los líderes de moldeado no tienen interés en seguir en formación; no motivan a que los operarios, se preparen; pocas veces reconocen sus debilidades; la habilidad que más, se destaca en los líderes según la percepción de los operarios es el compromiso sobre todo en la planta de moldeado; mientras que en la planta de PVC predomina las habilidades de compromiso y la de aprender.

Dentro del diseño de la estrategia para el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo de los líderes en la empresa de producción Plasticaucho S.A., se consideró de importancia desarrollar un Protocolo para el mejoramiento del clima laboral, el mismo que, representa el camino a seguir para alcanzar los objetivos establecidos por la empresa.

La evaluación de la propuesta se realizó por parte del gerente de Desarrollo Organizacional de la empresa de producción Plasticaucho S.A., quien manifiesta que el estudio realizado y la propuesta implementada contribuyeron al crecimiento del talento humano de las áreas en las que se implementó.

Recomendaciones

A los directivos de la empresa, se recomienda fortalecer el ámbito de liderazgo que contribuirá a mejorar el ambiente laboral

Aplicar la propuesta planteada que, se trabaja en tres componentes: Ambiente, formación e integración

Monitorear la ejecución del plan de desarrollo de liderazgo y retroalimentar permanentemente

BIBLIOGRAFÍA

- Amaya, M. (2019). *Las habilidades que un líder debe desarrollar*. Recuperado el 4 de marzo de 2020, de <https://www.forbes.com.mx/las-habilidades-que-un-lider-debe-desarrollar/>
- Ayoub, J. (2010). *Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana. Tesis doctoral*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid. Obtenido de https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/662373/ayoub_perez_jose_luis.pdf
- Benavides, V. (2016). Análisis de Liderazgo Transformacional y su Importancia en tiempos de Crisis. *Revista reseachGate*(30), 97-116. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/324579975_Analisis_de_Liderazgo_Transformacional_y_su_Importancia_en_Tiempos_de_Crisis
- Byrne, B. (2016). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. New York: Routledge Editorial.
- Castillo, A. (2017). *Los sectores de producción y sus características*. Recuperado el 6 de enero de 2020, de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/los-sectores-de-produccion-y-sus-caracteristicas/>
- Chatterjee, D. (2011). *Liderazgo Consciente*. Barcelona: Granica.
- Cowley, W. (2016). Three distinctions in the study of leadership. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 23(2), 144-157.
- Cuesta, K., Vilorio, J., Pérez, K., & Pedrasa, L. (2016). Liderazgo informal en las organizaciones: Análisis sobre su impacto e influencia en la productividad y competitividad. *Revista Clío América*, 31-42. doi: <http://dx.doi.org/10.21676/23897848.1658>
- Escandon, D., & Hurtado, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Revista de Estilos gerenciales*, 32, 137-145. Recuperado el 12 de septiembre de 2019, de [file:///C:/Users/DELL/Downloads/S0123592316300183%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/DELL/Downloads/S0123592316300183%20(1).pdf)

- Escandon, Diana; Hurtado, Andrea. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en desempeño exportador. *Revista de Estudios Gerenciales*, 32(139), 137-145. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/212/21246274004.pdf>
- Evans, J., & Lindsay, W. (2018). *Administración y control de calidad*. México, D.F. : Editorial Cengage Learning.
- Figuroa, A. (2017). *Los 3 estilos de liderazgo de Kurt Lewin*. Recuperado el 1 de octubre de 2019, de <https://psicologiamente.com/organizaciones/estilos-liderazgo-lewin>
- Irigoin, C., & Zenteno, H. (2018). Estilo de liderazgo y clima organizacional en instituciones educativas. Caso: Nivel secundario público, distrito de Chota. *Revista De Investigación De La Facultad De Humanidades*, 3(2), 43-50. Recuperado el 22 de septiembre de 2019, de <http://revistas.usat.edu.pe/index.php/educare/article/view/99>
- López, E. (2018). *La importancia del liderazgo en las organizaciones*. Barcelona: Facultad de Derecho, UAB. Obtenido de https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/110463/TFG_elopezmartinez.pdf
- Mometolo, A. (2017). *Estrategias Empresariales*. Recuperado el 2 de noviembre de 2019, de <https://www.emprendices.co/estrategias-empresariales/>
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México, D.F.: Editorial McGraw Hill.
- Pedraza, L., Cuesta, K., & Pérez, K. (2016). Liderazgo informal en las organizaciones: Análisis sobre su impacto e influencia en la productividad y competitividad. *Revista Clío América*, 10(19), 31-42. doi:<http://dx.doi.org/10.21676/23897848.1658>
- Pedraza, N., Lavín, J., Delgado gerardo, & Bernal, I. (2015). Prácticas de liderazgo en empresas comerciales en tamaulipas (méxico). (READLYC, Ed.) *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 251-265. Recuperado el 4 de diciembre de 2019, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90933063014>
- Pedraza, Norma; Verástegui, Jesús; Delgado, Gerardo. (2015). Prácticas de liderazgo en empresas comerciales en tamaulipas (México). *rev.fac.cienc.econ.*, 23(1), 251-265. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v23n1/v23n1a14.pdf>
- Raffino, E. (2019). *¿Qué es Empresa?* Recuperado el 24 de octubre de 2019, de *¿Qué es Empresa?*

- Riquelme, M. (2017). *Habilidades De Liderazgo. Listado De Las Principales Habilidades De Liderazgo De Los Jefes Exitosos*. Recuperado el 28 de febrero de 2020, de <https://www.webyempresas.com/habilidades-de-liderazgo-listado-de-las-principales-habilidades-de-liderazgo-de-los-jefes-exitosos/>
- Rodríguez-Ponce, E., & Pedraja-Rejas, L. (2009). Estilos de liderazgo, gestión del conocimiento y diseño de la estrategia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Revista Asociación Interciencia*, 651-657. Recuperado el 21 de septiembre de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/339/33933905.pdf>
- Rodríguez, E., Pedraja, L., Delgado, M., & Rodríguez, J. (2010). Gestión del conocimiento, liderazgo, diseño e implementación de la estrategia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Ingeniare. Rev. chil. ing.*, 18(3), 373-382. Obtenido de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0718-33052010000300011&lng=es&nrm=iso
- Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L., Delgado, M., & Rodríguez-Ponce, J. (2010). gestión del conocimiento, liderazgo, diseño e implementación de la estrategia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. (REDALYC, Ed.) *Revista Chilena de Ingeniería*, 18(3), 373-382. Recuperado el 14 de agosto de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/772/77218814011.pdf>
- Salazar, A. (2011). *Libro de la materia Función empresarial capítulo 1*. Recuperado el 7 de enero de 2020, de <http://asalazar-funcinempresarial.blogspot.com/>
- Spain, A. (2016). *¿Cómo desarrollat habilidades de liderazgo*. Recuperado el 5 de marzo de 2020, de <http://www.aiesec.org.es/como-desarrollar-tus-habilidades-de-liderazgo/>
- Uriarte, J. (24 de julio de 2019). *Emoresa*. Recuperado el 12 de octubre de 2019, de <https://www.caracteristicas.co/empresa/>

ANEXO

Anexo 1. Test de Liderazgo (Kurt Lewin)

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

1. Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina. A / D
2. Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son. A / D
3. Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados. A / D
4. Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda. A / D
5. Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes. A / D
6. Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados. A / D
7. Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina. A / D
8. Es conveniente explicar el por qué de los objetivos y de las políticas de la empresa. A / D
9. Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da aun problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella. A / D
10. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo. A / D
11. Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte. A / D
12. El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo. A / D
13. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre. A / D
14. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación. A / D

15. Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él. A / D
16. En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas. A / D
17. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres. A / D
18. Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados. A / D
19. Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado. A / D
20. Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal. A / D
21. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado. A / D
22. Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente aun subordinado cuando lo crea necesario. A / D
23. Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos. A / D
24. Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiene al buen juicio de sus subordinados. A / D
25. Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato. A / D
26. Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva. A / D
27. Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias. A / D
28. Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados. A / D
29. Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos. A / D
30. Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol. A / D

31. No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes. A / D
32. Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, a las asambleas. A / D
33. El buen jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal. A / D

ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33

El estilo 1 es el "autoritario";
El 2, el "democrático";
El 3, el "laissez faire".

Anexo 2. Encuesta de percepción de habilidades de líderes

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

ENCUESTA PARA EVALUAR LA PERCEPCIÓN DE LAS HABILIDADES DE LOS LIDERES

Dirigido a los subordinados

Objetivo: Caracterizar las habilidades de liderazgo de los líderes y la percepción de los operarios subordinados sobre éstas habilidades en la empresa de producción Plasticaucho S.A.

Instrucciones: Señale con una X, según considere

1. Siempre	2. Casi siempre	3. Normalmente	4. A veces	5. Casi nunca
------------	-----------------	----------------	------------	---------------

HABILIDAD	PREGUNTA	1	2	3	4	5
INTERÉS	¿Su jefe, presta atención a las necesidades que presentan?					
	¿Su jefe es respetuoso?					
	¿Su jefe, anima a su equipo a resolver las cosas por si mismos con iniciativa?					
	¿Su jefe, expresa a su equipo su reconocimiento y agradecimiento por el esfuerzo y por los resultados obtenidos?					
	¿Su jefe, participa en conversaciones sobre temas informales, (no laborales)?					
	¿Su jefe, trabaja para aumentar la confianza y autoestima de los demás así como de desarrollar y potenciar su talento?					
	¿Su jefe, se muestra cercano cuando buscan su consejo o guía?					
	¿Su jefe, proporciona apoyo y orientación a las personas de su equipo en el desempeño de su trabajo?					
	¿Su jefe, prefiere evitar compartir información con su equipo?					
CAPACIDAD DE APRENDER Y HACER APRENDER	¿Su jefe, muestra interés en seguir en formación a través de educación continua ó conferencias?					
	¿Su jefe, le da importancia a formar y enseñar a su equipo?					

	¿Su jefe, enseña y explica cómo se deben hacer las cosas para conseguir los objetivos?					
	¿Su jefe, ha reconocido alguna vez alguno de sus defectos?					
	¿Su jefe, corrige sus defectos en base a cambiar sus hábitos?					
COMPROMISO	¿Su jefe, da ejemplo?					
	¿Su jefe, trata de evitar los problemas?					
	¿Su jefe transmite la necesidad y la importancia de conseguir los objetivos?					
	¿Su jefe, trabaja menos horas que sus empleados?					
	¿Su jefe, defiende y persigue sus propios intereses antes que los de la organización?					
	¿Su jefe, cumple las promesas realizadas a sus empleados?					
SINCERIDAD	¿Su jefe es sincero?					
	¿Su jefe es honesto?					
	¿Su jefe goza de credibilidad?					
ENTUSIASMO	¿Su jefe transmite entusiasmo hacia su equipo y hacia la gente que le rodea?					
	¿Su jefe cree firmemente que los objetivos se vayan a cumplir?					
	¿Su jefe Comunica una imagen positiva de la empresa y de sus posibilidades a largo plazo?					

Anexo 3. Validación del instrumento por especialistas



ESCUELA DE PSICOLOGÍA CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTA

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento Test de liderazgo (Kurt Lewin), que es parte del proyecto de investigación "Estrategia para el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo en la empresa de producción Plasticaucho S.A.", desarrollado por Jessica Salazar, estudiante de décimo semestre de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabajará está conformada por los líderes de las plantas de producción de la empresa PLASTICAUCHO S.A.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

Plantilla Juicio de Especialistas

Objetivo: Validar el instrumento por juicio de especialista en el área.

Instrucciones: A continuación se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta el instrumento. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

DISEÑO TÉCNICO DEL TEST [Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo (cuando se conoce poco del tema); y 6, si se conoce a profundidad].	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Planeación de la prueba						✓
Pasos esenciales de la construcción						✓
Formato de los reactivos						✓
Análisis de reactivos						✓
Procedimientos y normas de aplicación						✓
Criterios de corrección de las pruebas						✓
Construcción de escalas, baremos y formas de interpretación						✓
Validez, confiabilidad y sesgo						✓

Comentario:

Ninguno



ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del Test de Liderazgo de Kurt Lewin, conforme los propósitos del proyecto.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	Nombre del test	X		X		
2	El formato para la prueba	X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		
4	El test se adecúa a las características culturales de la población	X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		
6	Se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	X		X		
7	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		
8	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		
9	Se identifica el objetivo principal del instrumento	X		X		
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X		X		
11	Las instrucciones son claras y precisas	X		X		
12	La sintaxis es apropiada	X		X		
13	El tipo de pregunta es el adecuado	X		X		
14	El contenido semántico de los ítems se ajusta a la población	X		X		
15	El cuestionario puede ser aplicado en el sector público y en el privado	X		X		
16	Se ha determinado parámetros de calificación	X		X		
17	Se especifican los criterios de interpretación	X		X		
18	Se brinda facilidad para comprender la tarea	X		X		
19	Se brinda facilidad para registrar las respuestas	X		X		
20	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de los ítems	X		X		

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Eleonor Virginia Pardo-ParedesEmpresa: PUCESA - Esc. PsicologíaCargo que ocupa: DocenteTiempo dentro del cargo: 4 añosUltimo grado académico alcanzado: Maister en Gestión del Talento Humano

Firma y sello de la institución.

1802828973



ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTA

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento **Test de liderazgo (Kurt Lewin)**, que es parte del proyecto de investigación "Estrategia para el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo en la empresa de producción Plasticaucho S.A.", desarrollado por Jessica Salazar, estudiante de décimo semestre de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabajará está conformada por los líderes de las plantas de producción de la empresa PLASTICAUCHO S.A.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

Plantilla Juicio de Especialistas

Objetivo: Validar el instrumento por juicio de especialista en el área.

Instrucciones: A continuación se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta el instrumento. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

DISEÑO TÉCNICO DEL TEST [Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo (cuando se conoce poco del tema); y 6, si se conoce a profundidad].	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Planeación de la prueba						X
Pasos esenciales de la construcción						X
Formato de los reactivos						X
Análisis de reactivos						X
Procedimientos y normas de aplicación						X
Criterios de corrección de las pruebas						X
Construcción de escalas, baremos y formas de interpretación						X
Validez, confiabilidad y sesgo						X

Comentario:



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del Test de Liderazgo de Kurt Lewin, conforme los propósitos del proyecto.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	Nombre del test	X		X		
2	El formato para la prueba	X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		
4	El test se adecúa a las características culturales de la población	X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		
6	Se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	X		X		
7	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		
8	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		
9	Se identifica el objetivo principal del instrumento	X		X		
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X		X		
11	Las instrucciones son claras y precisas	X		X		
12	La sintaxis es apropiada	X		X		
13	El tipo de pregunta es el adecuado	X		X		
14	El contenido semántico de los ítems se ajusta a la población	X		X		
15	El cuestionario puede ser aplicado en el sector público y en el privado	X		X		
16	Se ha determinado parámetros de calificación	X		X		
17	Se especifican los criterios de interpretación	X		X		
18	Se brinda facilidad para comprender la tarea	X		X		
19	Se brinda facilidad para registrar las respuestas	X		X		
20	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de los ítems	X		X		



Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Álvaro Fernando Flores Clavijo

Empresa: Plasticaucho Industrial S.A.

Cargo que ocupa: Coordinador de Administración Salarial y Consultor de Gestión Humana

Tiempo dentro del cargo: 3 años

Ultimo grado académico alcanzado: Psicólogo Industrial

Álvaro Flores Cl.

Firma y sello de la institución.