

Universitat de Lleida

Liderazgo Viktoriano: Diseño modelos de Liderazgo, para empresas con clima laboral reactivo y proactivo. Sector Fiduciario de Quito

Maité Priscila García Rubio

<http://hdl.handle.net/10803/690373>

ADVERTIMENT. L'accés als continguts d'aquesta tesi doctoral i la seva utilització ha de respectar els drets de la persona autora. Pot ser utilitzada per a consulta o estudi personal, així com en activitats o materials d'investigació i docència en els termes establerts a l'art. 32 del Text Refós de la Llei de Propietat Intel·lectual (RDL 1/1996). Per altres utilitzacions es requereix l'autorització prèvia i expressa de la persona autora. En qualsevol cas, en la utilització dels seus continguts caldrà indicar de forma clara el nom i cognoms de la persona autora i el títol de la tesi doctoral. No s'autoritza la seva reproducció o altres formes d'explotació efectuades amb finalitats de lucre ni la seva comunicació pública des d'un lloc aliè al servei TDX. Tampoc s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant als continguts de la tesi com als seus resums i índexs.

ADVERTENCIA. El acceso a los contenidos de esta tesis doctoral y su utilización debe respetar los derechos de la persona autora. Puede ser utilizada para consulta o estudio personal, así como en actividades o materiales de investigación y docencia en los términos establecidos en el art. 32 del Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual (RDL 1/1996). Para otros usos se requiere la autorización previa y expresa de la persona autora. En cualquier caso, en la utilización de sus contenidos se deberá indicar de forma clara el nombre y apellidos de la persona autora y el título de la tesis doctoral. No se autoriza su reproducción u otras formas de explotación efectuadas con fines lucrativos ni su comunicación pública desde un sitio ajeno al servicio TDR. Tampoco se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al contenido de la tesis como a sus resúmenes e índices.

WARNING. Access to the contents of this doctoral thesis and its use must respect the rights of the author. It can be used for reference or private study, as well as research and learning activities or materials in the terms established by the 32nd article of the Spanish Consolidated Copyright Act (RDL 1/1996). Express and previous authorization of the author is required for any other uses. In any case, when using its content, full name of the author and title of the thesis must be clearly indicated. Reproduction or other forms of for profit use or public communication from outside TDX service is not allowed. Presentation of its content in a window or frame external to TDX (framing) is not authorized either. These rights affect both the content of the thesis and its abstracts and indexes.



Universitat de Lleida

TESI DOCTORAL

“Liderazgo Viktoriano: Diseño modelos de Liderazgo, para empresas con clima laboral reactivo y proactivo. Sector Fiduciario de Quito.”

Msc. Maité Priscila García Rubio

Memória presentada per optar al grau de Doctor per la Universitat de Lleida Programa de Doctorat en Dret i Administració d'Empreses

Director: Dr. Raúl Herrera Echenique

Tutor: Dr. Antonio Blanc Altemir

2023



Universitat de Lleida

Dedicatoria

Dedico la presente tesis al Dr. Viktor Frankl Neurólogo y Psiquiatra precursor del término Proactivo, a través de sus conocimientos fue quien me inspiró para diseñar los modelos de Liderazgo y elaborar la presente investigación científica.

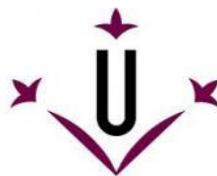
Dedico también este trabajo investigativo a mi esposo Jaime, mis hijos Jossué y Sofía y a mi madre Sara.



Universitat de Lleida

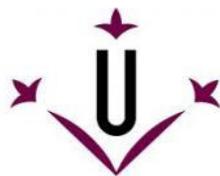
Agradecimiento

Agradezco infinitamente a Dios, por la fortaleza y ánimo mantenido durante la elaboración de mi tesis, a mi esposo Jaime, mis hijos Jossué, Sofía por su amor, comprensión y apoyo, a mi madre Sara por la educación y palabras de aliento que recibí, al Dr. Raúl Herrera - Director de tesis por su asesoría y tiempo dedicado en la ejecución de la tesis, al Dr. Antonio Blanc - Tutor de tesis por toda la ayuda y acompañamiento brindado en la Universidad mientras ha transcurrido el tiempo de investigación, y a cada uno de mis amigos y las personas que contribuyeron con ideas y destinaron una parte de su tiempo para este trabajo de investigación.

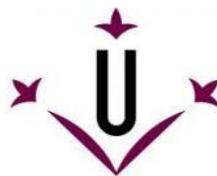


Índice de Contenidos

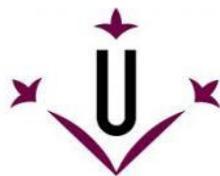
Numeral	Detalle	Nº de Página
	Dedicatoria	3
	Agradecimiento	4
	Índice de Contenidos	5
	Índice de Tablas	8
	Índice de Gráficos	11
	Resum	14
	Resumen	15
	Abstract	16
	Introducción	17
Capítulo 1	Problema de la investigación	19
1.1	Exposición del problema	20
1.2	Relevancia de la Investigación	22
1.3	Palabras clave	27
1.4	Objetivo General	28
1.5	Objetivos Específicos	28
1.6	Hipótesis del trabajo	29
Capítulo 2	El Liderazgo	31
2.1	La Administración y el Liderazgo	32
2.2	Concepto y evolución del Liderazgo, en el transcurso de la historia	36
2.2.1	Concepto de Liderazgo	36
2.2.2	Principio de Liderazgo	43
2.2.3.	Impacto del Liderazgo en la historia y en el ámbito empresarial	44
2.3	Tipos de Liderazgo	48
2.4	Habilidades que debe tener un líder empresarial	72
2.5	Manejo de Conflictos Laborales	75
2.5.1	El Estrés	75
2.5.2	La agresividad empresarial o Mobbing	77
2.5.3	La Motivación	79
2.5.4	El conflicto	82
Capítulo 3	La Actitud y el Clima Laboral	85
3.	La Actitud	86
3.1	Concepto de actitud	86
3.2	Proactividad, Personas Proactivas, Actitud Proactiva	87
3.3	Reactiva, Personas Reactivas, Actitud Reactiva	88



3.4	Test para evaluar la actitud	90
3.5	Diseño Test "Actprore"	91
3.6	Clima Laboral	92
3.6.1	Concepto de clima laboral	92
3.6.2	Test CLA y WES	95
3.6.2.1	Test Wes	95
3.6.2.2	Test CLA	97
3.6.3	Diseño de cuestionario de clima laboral – Test "Actprore Laboral"	98
Capítulo 4	El sector fiduciario	103
4.1	Origen, concepto de fideicomiso y su evolución en el transcurso de la historia	105
4.2	Normativa que rige al fideicomiso en varios países del continente americano	111
4.3	Semejanzas sobre el fideicomiso, entre países del Norte, Centro y Sur de América	126
4.4	Diferencias sobre el fideicomiso, entre países del Norte, Centro y Sur de América	127
4.5	Evolución e impacto del fideicomiso en el Ecuador	128
4.6	Tipos de fideicomisos según la Ley de Mercado de Valores del Ecuador	135
4.7	Empresas fiduciarias que actúan en el mercado fiduciario	137
Capítulo 5	Metodología de la Investigación	142
5.1	Metodología Cualitativa	143
5.2	Diseño Metodológico	144
5.3	Universo	145
5.4	La Muestra	146
5.5	Validación de Instrumentos, Test "Actprore" y "Actprore Laboral",	147
5.6	Actores del Sector Fiduciario	149
5.7	Categorización de las Dimensiones, Variables y Preguntas	151
Capítulo 6	Análisis de datos, interpretación de resultados y Hallazgos	159
6.1	Análisis de datos e interpretación de resultados	162
6.1.1	Test "Actprore Laboral"	162
	Empresa "A"	162
	Empresa "B"	168
	Empresa "C"	173
	Empresa "D"	179



	Empresa "E"	184
	Empresa "F"	190
	Empresa "G"	195
	Empresa "H"	201
6.1.2	Resultados Globales y análisis de datos del sector fiduciaria de Quito	207
6.1.2.1	Niveles de clima laboral existente en el sector fiduciario	208
6.1.2.2	Revisión individual de variables con resultados negativos y que inciden en la generación de Clima Laboral "Malo"	214
6.1.3	Entrevistas Gerentes del Sector	232
6.1.4	Conclusiones de las entrevistas realizadas a los gerentes de las fiduciarias de la ciudad de Quito	233
6.2	Hallazgos	234
Capítulo 7	Diseño de tipos de Liderazgo	238
7.1	El líder fiduciario, habilidades del líder	239
7.1.1	Concepto	239
7.1.2	Habilidades del Líder	240
7.2	Escenarios del clima laboral y de la actitud del personal	244
7.3	Diseño de tipos de Liderazgo del modelo Viktoriano	246
7.3.1	Liderazgo Act-Proactive-Fine (Liderazgo para clima bueno con actitud proactiva)	248
7.3.2	Liderazgo Act- Reactive. Fine (Liderazgo para clima bueno con actitud reactiva)	253
7.3.3	Liderazgo Act – Proactive Bad (Liderazgo para clima malo con actitud proactiva)	261
7.3.4	Liderazgo Act – Reactiva – Bad (Liderazgo para clima malo con actitud reactiva)	268
Capítulo 8	Conclusiones y Recomendaciones	277
8.1	Conclusiones	278
8.2	Sugerencias y/o recomendaciones para alumnos, investigadores u otros usuarios de la información	298
8.3	Conclusiones más relevantes	299
	Referencias Bibliográficas	303
	Anexos	320



Índice de Tablas

Numeral	Detalle	Nº de Página
Tabla 1	Detalle de autores que comparten el criterio de Rauch y Behling definiendo al Liderazgo como un proceso	38
Tabla 2	Resumen de estilos de Liderazgo	49
Tabla 3	Tipos y/o estilos de Liderazgo con conducta autoritaria	66
Tabla 4	Tipos y/o estilos de Liderazgo con conducta pasiva	67
Tabla 5	Tipos y/o estilos de Liderazgo que se relacionan con el personal	68
Tabla 6	Datos Generales del Fideicomiso en algunos países del Norte, Centro y Sur de América	124
Tabla 7	Detalle de Fideicomisos Administrados	130
Tabla 8	Fideicomisos Administrados Expresados en dólares americanos a diciembre de 2021	131
Tabla 9	Detalle de Administradoras de Fondos y Fideicomisos existentes en Ecuador	138
Tabla 10	Categorización del Test "Actprore Laboral"	151
Tabla 11	Cuadro resumen del Cuestionario "Actprore Laboral" con resultados del clima laboral agrupadas por variables Empresa "A"	162
Tabla 12	Cuadro resumen del Cuestionario "Actprore Laboral" con resultados, del clima laboral agrupados por variables – Empresa "B"	168
Tabla 13	Cuadro resumen del Cuestionario "Actprore Laboral" con resultados, del clima laboral agrupadas por variables – Empresa "C"	173
Tabla 14	Cuadro resumen del Cuestionario "Actprore Laboral" con resultados del clima laboral agrupadas por Variables – Empresa "D"	179
Tabla 15	Cuadro Resumen del Cuestionario "Actprore Laboral" con resultados del clima laboral agrupados por variables Empresa "E"	184
Tabla 16	Cuadro Resumen por variables, del cuestionario "Actprore Laboral" referente al clima laboral de la Empresa "F"	190
Tabla 17	Cuadro resumen del Cuestionario "Actprore Laboral", con resultados del clima laboral agrupados por variables – Empresa "G"	196
Tabla 18	Cuadro resumen del Cuestionario "Actprore Laboral" con resultados, del clima laboral agrupadas por variables – Empresa "H"	201
Tabla 19	Cuadro resumen del clima laboral existente en las empresas investigadas	208
Tabla 20	Cuadro resumen de las variables que más influyen en la generación del clima laboral malo en las empresas investigadas	209
Tabla 21	Variables que mayor incidencia tienen en el clima laboral Malo – Resultados promedios del sector	211

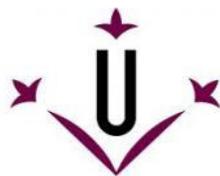
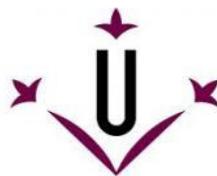


Tabla 22	Cuadro de las variables con resultados negativos, que mayor presencia tiene en las empresas del sector fiduciario	213
Tabla 23	Nivel de porcentajes negativos, de la variable Condiciones, por empresa que genera el clima laboral Malo	214
Tabla 24	Nivel de porcentajes negativos, de la variable Relaciones, por empresa que genera el clima laboral Malo.	215
Tabla 25	Nivel de porcentajes negativos, de la variable Auto-realización, por empresa que genera el clima laboral Malo	216
Tabla 26	Nivel de porcentajes negativos, de la variable Dirección, por empresa, que genera el clima laboral Malo	218
Tabla 27	Nivel de porcentajes negativos, de la variable Organización, por empresa, que genera el clima laboral Malo	219
Tabla 28	Nivel de porcentajes negativos de la variable Mobbing por empresa, que generan el clima laboral Malo	220
Tabla 29	Cuadro resumen de la Actitud proactiva por empresa, del sector fiduciario	223
Tabla 30	Cuadro resumen del tipo de Liderazgo existente en las empresas del sector fiduciario investigadas	225
Tabla 31	Cuadro resumen número de empresas y porcentaje de empresas con Liderazgo eficiente y deficiente	227
Tabla 32	Cuadro resumen de los principales factores de Liderazgo que influyen en la Deserción Laboral	229
Tabla 33	Umbral de medida del Liderazgo	243
Tabla 34	Umbrales de medida del Clima Laboral y la Actitud del Personal	245
Tabla 35	Resumen de gestión y actividades que debe realizar el Liderazgo Act-Proactive- Fine (Liderazgo para clima laboral bueno con actitud proactiva)	251
Tabla 36	Resumen de gestión y actividades que debe realizar el Liderazgo Act-Reactive- Fine (Liderazgo para clima laboral bueno con actitud reactiva)	258
Tabla 37	Resumen de gestión y actividades que debe realizar el Liderazgo Act-proactive-Bad (Liderazgo para clima laboral malo con actitud proactiva)	265
Tabla 38	Resumen de gestión y actividades que debe realizar el Liderazgo Act-Reactive-Bad (Liderazgo para clima laboral malo con actitud reactiva)	272
Tabla 39	Resultados del Cuestionario "Actprore Laboral" aplicados a la empresa "A"	334
Tabla 40	Cuestionario "Actprore" Actitud del Personal – Empresa "A"	339



Tabla 41	Cuadro resumen de las preguntas del Test "Actprore Laboral" relacionados con el liderazgo de la empresa "A"	340
Tabla 42	Resultados del Cuestionario "Actprore Laboral" aplicados a la empresa "B"	342
Tabla 43	Cuestionario "Actprore" Actitud del Personal – Empresa "B"	347
Tabla 44	Cuadro resumen de las preguntas del Test "Actprore Laboral" relacionados con el liderazgo de la empresa "B"	349
Tabla 45	Resultados del Cuestionario "Actprore Laboral" aplicados a la empresa "C"	351
Tabla 46	Cuestionario "Actprore" Actitud del Personal – Empresa "C"	355
Tabla 47	Cuadro resumen de las preguntas del Test "Actprore Laboral" relacionados con el liderazgo de la empresa "C"	357
Tabla 48	Resultados del Cuestionario "Actprore Laboral" aplicados a la empresa "D"	359
Tabla 49	Cuestionario "Actprore" Actitud del Personal – Empresa "D"	363
Tabla 50	Cuadro resumen de las preguntas del Test "Actprore Laboral" relacionados con el liderazgo de la empresa "D"	366
Tabla 51	Resultados del Cuestionario "Actprore Laboral" aplicados a la empresa "E"	368
Tabla 52	Cuestionario "Actprore" Actitud del Personal – Empresa "E"	372
Tabla 53	Cuadro resumen de las preguntas del Test "Actprore Laboral" relacionados con el liderazgo de la empresa "E"	375
Tabla 54	Resultados del Cuestionario "Actprore Laboral" aplicados a la empresa "F"	377
Tabla 55	Cuestionario "Actprore" Actitud del Personal – Empresa "F"	382
Tabla 56	Cuadro resumen de las preguntas del Test "Actprore Laboral" relacionados con el liderazgo de la empresa "F"	384
Tabla 57	Resultados del Cuestionario "Actprore Laboral" aplicados a la empresa "G"	387
Tabla 58	Cuestionario "Actprore" Actitud del Personal – Empresa "G"	391
Tabla 59	Cuadro resumen de las preguntas del Test "Actprore Laboral" relacionados con el liderazgo de la empresa "G"	394
Tabla 60	Resultados del Cuestionario "Actprore Laboral" aplicados a la empresa "H"	396
Tabla 61	Cuestionario "Actprore" Actitud del Personal – Empresa "H"	400
Tabla 62	Cuadro resumen de las preguntas del Test "Actprore Laboral" relacionados con el liderazgo de la empresa "H"	403



Índice de Gráficos

Numeral	Detalle	Nº de Página
Gráfico 1	El Proceso Administrativo	33
Gráfico 2	El Negocio Fiduciario Crece	129
Gráfico 3	Participación de Fideicomisos Administrados	130
Gráfico 4	Fideicomisos Administrados por las empresas fiduciarias cortado a diciembre de 2020	133
Gráfico 5	Empresas fiduciarias existentes en el Ecuador distribuidas por ciudades	134
Gráfico 6	Negocios Administrados por la Corporación Financiera Nacional B.P.	140
Gráfico 7	Resultados del Clima Laboral Empresa "A"	164
Gráfico 8	Situación del clima laboral bueno y malo de la empresa "A"	164
Gráfico 9	Informe estadístico de la Empresa "A"	165
Gráfico 10	Resultados del clima laboral de la Empresa "B"	169
Gráfico 11	Situación del clima laboral bueno y malo de la Empresa "B"	170
Gráfico 12	Resultados del clima laboral Empresa "B"	170
Gráfico 13	Resultados del clima laboral de la empresa "C"	175
Gráfico 14	Situación del clima laboral bueno y malo de la empresa "C"	175
Gráfico 15	Resultados de Clima Laboral empresa "C"	176
Gráfico 16	Resultados del clima laboral de la empresa "D"	180
Gráfico 17	Situación del clima laboral bueno y malo de la Empresa "D"	181
Gráfico 18	Resultados del clima laboral de la empresa "D"	181
Gráfico 19	Resultados del clima laboral de la empresa "E"	186

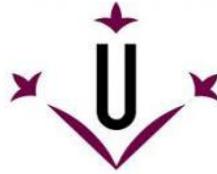


Gráfico 20	Resultados de clima laboral de la empresa "E"	186
Gráfico 21	Resultados del clima laboral de la empresa "E"	187
Gráfico 22	Análisis de clima laboral bueno y malo "Empresa F"	191
Gráfico 23	Comparativo de los Resultados del clima laboral "Empresa F"	192
Gráfico 24	Resultados de Clima Laboral empresa "F"	192
Gráfico 25	Análisis del clima laboral bueno y malo Empresa "G"	197
Gráfico 26	Resultados del clima laboral Empresa "G"	198
Gráfico 27	Resultados del clima laboral Empresa "G"	198
Gráfico 28	Resultados del clima laboral de la Empresa "H"	203
Gráfico 29	Situación del clima laboral bueno y malo de la Empresa "H"	203
Gráfico 30	Resultados del Clima Laboral Empresa "H"	204
Gráfico 31	Niveles de clima laboral bueno existente en el sector fiduciario	209
Gráfico 32	Nivel de las variables que más influyen en la generación de clima laboral Malo, por empresas	210
Gráfico 33	Porcentajes de las variables, que mayor incidencia tienen en el clima laboral Malo de las empresas investigadas	212
Gráfico 34	Variables que afectan el clima laboral	213
Gráfico 35	Nivel de la variable condiciones del personal, que general el clima laboral malo	215
Gráfico 36	Nivel de las relaciones, que afecta el clima laboral	216
Gráfico 37	Nivel de la variable Auto-realización que afecta el clima laboral	217
Gráfico 38	Nivel de la variable Dirección, que afecta el clima laboral	218



Gráfico 39	Nivel de la variable Organización, que afecta el clima laboral	219
Gráfico 40	Niveles de Mobbing existente en las empresas investigadas	222
Gráfico 41	Niveles de Actitud Proactiva por empresa del sector fiduciario	224
Gráfico 42	Resultados Liderazgo de las empresas fiduciarias que operan en la ciudad de Quito	226
Gráfico 43	Composición del estado del Liderazgo en el sector fiduciario	227
Gráfico 44	Cuadro resumen de factores vinculados con la variable Liderazgo que influye en la deserción laboral	230
Gráfico 45	Comparativo de gestión liderazgo vs clima laboral	237



Resum

Aquesta investigació és un estudi exploratori, la finalitat del qual té el disseny de models de Líderatge efectius per a empreses amb climes laborals proactius i reactius.

La investigació executada és de caràcter descriptiva, mateixa que es va realitzar a través d'una metodologia qualitativa i que és innovadora perquè es planteja com un dels primers estudis que contempla el disseny d'un test per avaluar l'actitud del personal i d'un test de clima laboral que inclou la variable de Mobbing (assetjament laboral) i l'estudi de l'actitud dels empleats que treballen en les administradores de fons i fideïcomisos.

La tesi, té una mostra seleccionada que contempla l'anàlisi del clima laboral i l'actitud del personal de 8 empreses del sector fiduciari quiteño, al qual es va aplicar un mètode de recerca qualitativa.

Finalment s'informa que els models de Líderatge dissenyats en aquesta investigació, mostra detall directius a executar per part dels comandaments gerencials, per corregir els punts crítics i/o debilitats internes de la institució, per aquest motiu poden ser acollits i implementats per part del líder i/o l'alta gerència empresarial, per tal de generar estratègies per desenvolupar les fortaleces internes i generar avantatges competitius.



Resumen

La presente investigación es un estudio exploratorio, cuyo fin tiene el diseño de modelos de Liderazgo eficientes para empresas con climas laborales proactivos y reactivos.

La investigación ejecutada es de carácter exploratoria, descriptiva, misma que se realizó a través de una metodología cualitativa y que es innovadora porque se plantea el diseño de un test para determinar si una persona tiene una actitud proactiva o reactiva y de un test de clima laboral que incluye la variable de Mobbing (acoso laboral) y el estudio de la actitud de los colaboradores que trabajan en las administradoras de fondos y fideicomisos.

La tesis, tiene una muestra seleccionada que contempla el análisis del clima laboral y la actitud del personal de 8 empresas del sector fiduciario quiteño, al cual se aplicó un método de investigación cualitativa.

Finalmente se informa que los modelos de Liderazgo diseñados en esta investigación, muestra a detalle directrices a ejecutar por parte de los mandos gerenciales, para corregir los puntos críticos y/o debilidades internas de la institución, por este motivo pueden ser acogidos e implementados por parte del líder y/o la alta gerencia empresarial, con el fin de generar estrategias para desarrollar las fortalezas internas y generar ventajas competitivas.



Abstract

This research is an exploratory study, whose purpose is to design effective leadership models for companies with proactive and reactive work environments.

The research carried out is descriptive, which was carried out through a qualitative methodology and is innovative because it is proposed as one of the first studies that contemplates the design of a test to evaluate the attitude of the staff and a work environment test that includes the variable of Mobbing (workplace harassment) and the study of the attitude of the employees who work in the fund managers and Trusts.

The thesis has a selected sample that contemplates the analysis of the work environment and the attitude of the staff of 8 companies in the Quito fiduciary sector, to which a qualitative research method was applied.

Finally, it is reported that the leadership models designed in this research, shows in detail guidelines to be executed by the managerial managers, to correct the critical points and / or internal weaknesses of the institution, for this reason they can be welcomed and implemented by the leader and / or senior business management, in order to generate strategies to develop internal strengths and generate competitive advantages.



Introducción

El presente trabajo investigativo, corresponde al área disciplinaria de la Administración de empresas, la temática escogida es el “Liderazgo”, se ejecutó tomando como objeto de estudio el sector financiero fiduciario de la ciudad de Quito, capital del Ecuador. Este sector fue seleccionado por tener una importante participación y contribución a la economía ecuatoriana.

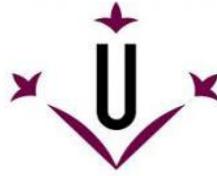
Se tomó una muestra de 8 empresas del sector fiduciario al cual se le aplicó el test “Actprore Laboral” que es un cuestionario diseñado para analizar el clima laboral y la actitud del personal de estas empresas, con esta data se construyeron 4 modelos de Liderazgo a ser aplicados en empresas con Clima laboral bueno, malo y con actitud proactiva y reactiva.

La investigación es de carácter exploratorio, se ejecutó mediante la aplicación de una metodología cualitativa.

En el capítulo 1, se describe el problema de la investigación, las palabras clave, el objetivo general, los objetivos específicos y el planteamiento de la hipótesis.

En el capítulo 2, aborda la administración como ciencia, el proceso administrativo, el Liderazgo, su concepto e impacto en la historia, los líderes con gestión a nivel mundial, las habilidades que debe poseer un líder, el estrés, la agresividad empresarial o Mobbing, la motivación y el conflicto.

En el capítulo 3, se aborda el concepto de actitud, la actitud proactiva, actitud reactiva, el diseño del test “Actprore” cuyo fin es identificar el tipo de actitud que posee una persona; también se aborda el clima laboral



concepto, contexto del clima laboral, el test CLA, test WES, el diseño del test “Actprore Laboral”, las dimensiones y variables consideradas para la construcción de este cuestionario.

En el capítulo 4, contempla información referente al sector fiduciario, su origen, el concepto del fideicomiso, la normativa que rige al fideicomiso en varios países del continente americano, las semejanzas y diferencias sobre el fideicomiso entre países de Centro y Sur de América, la evolución del impacto del fideicomiso en el Ecuador, los tipos de fideicomisos según la Ley de Mercado de Valores del Ecuador, y empresas que actúan en el sector fiduciario de Quito.

En el capítulo 5, contiene la metodología de investigación aplicada, el diseño metodológico, el universo, la muestra, la validación de los instrumentos Test “Actprore” y Test “Actprore Laboral”, los actores del sector fiduciario, la categorización de las dimensiones, variables y preguntas.

En el capítulo 6, contempla los datos recopilados de 8 empresas fiduciarias través del Test “Actprore Laboral”, el análisis y resultados de la data por cada empresa, el análisis y resultados globales del sector fiduciario de la ciudad de Quito y los hallazgos de la investigación.

En el capítulo 7, si incluye información respecto al líder eficiente, el concepto, las habilidades del líder, los escenarios del clima laboral de la actitud del personal, el diseño de los tipos de Liderazgo “Act Proactive – Fine”, “Act Reactive – Fine”, “Act Proactive – Bad”, “Act Reactive – Bad”.

En el capítulo 8, contiene las conclusiones y recomendaciones, producto de la investigación realizada.



Universitat de Lleida

Capítulo 1:

Problema de la investigación



1. Problema de la investigación

1.1 Exposición del problema

El ambiente laboral empresarial es complejo y de continuo cambio, que está conformado por personas naturales y jurídicas inmersas en un mercado laboral, social, económico, político, financiero donde la interrelación y variación es constante.

El sector fiduciario ha crecido y aportado a la economía ecuatoriana (Diario El Comercio, 2014), proporcionando instrumentos legales, que permiten el desarrollo y crecimiento de las empresas; las entidades fiduciarias también generan fuentes de empleo, contribuyen con impuestos, proporcionan seguridad a los partícipes del negocio fiduciario y a los usuarios externos como entidades bancarias, inmobiliarias, empresas constructoras, casas de valores, bolsa de valores, empresas automotrices, empresas industriales, petroleras, entes de control, entre otros.

Las empresas del sector fiduciario al formar parte del sector financiero tanto a nivel nacional como internacional, son la muestra perfecta para identificar falencias y aciertos de la dirección empresarial, de los elementos que componen el clima laboral, del tipo de actitud que posee el personal; todos estos resultados servirán de base y guía para aplicaciones correctivas, de mejora y continuidad al interior de estas organizaciones financieras que aportan a las economías mundiales.



Se evidencia que en el Ecuador, según la información reportada a julio de 2023 por la Asociación de Administradoras de Fondos y Fideicomisos de este país no existen publicaciones o estudios sobre evaluaciones del tipo de liderazgo, clima laboral o actitud del personal fiduciario del Ecuador (Asociación de Administradoras de Fondos y Fideicomisos del Ecuador, 2023).

En el ámbito laboral se necesita que las instituciones conozcan los factores que inciden en la generación del clima laboral bueno – malo y el tipo de actitud (proactiva – reactiva) de los colaboradores que trabajan en la organización, para una adecuada toma de decisiones y un desempeño eficaz.

La dinámica empresarial existente, la legislación mundial y nacional, los efectos financieros negativos que presenta el Ecuador desde el año 2019 (Banco Central del Ecuador, 2020), exigen que el Liderazgo ejercido por los altos ejecutivos fiduciarios, proporcionen mejores condiciones para el personal, lineamientos específicos - viables para el fortalecimiento de las empresas fiduciarias, se cree un ambiente adecuado, se gestione una actitud proactiva por parte del colaborador, entre otros.

La pandemia mundial Covid 2019, contrajo al mercado fiduciario en un 23% (Revista Economía, 2021) respecto de las cifras presentadas en el año 2019, lo que ocasionó la disminución de negocios fiduciarios, disminuyó el tamaño de la estructura de la empresa y obviamente bajaron sus ingresos operacionales, bajo estas circunstancias varias empresas se vieron obligadas a despedir personal; todos estos elementos crean la exigencia de



contar con líderes empresariales idóneos que tengan la capacidad de generar fortalezas internas y ventajas competitivas.

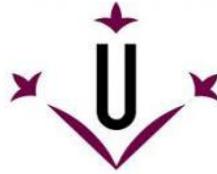
Otro punto importante a considerar en la actualidad son las noticias a través de los medios de comunicación, de los medios digitales y el internet con los cuales se informó al público en general y al sector empresarial respecto a la existencia de efectos nocivos que afectan al sector laboral como el mobbing, la deserción laboral, entre otros efectos derivados de la relación empleador y colaborador y que están contemplados dentro del clima laboral. El mobbing en el 2021 generó 12.000 denuncias ante el Ministerio de Trabajo (Diario Primicias , 2021).

Por todo lo citado en los párrafos precedentes, se considera que esta investigación es de gran trascendencia e importancia para el sector empresarial.

1.2 Relevancia de la Investigación

Dentro del campo investigativo, no se evidencia la existencia de modelos de Liderazgo que conjuguen el clima laboral existente en la empresa con la actitud del personal de los colaboradores que laboran en la institución conforme así se expone en el capítulo 2 de la presente tesis, tampoco se evidenció la existencia de cuestionarios o test que evalúen en un solo instrumento el clima laboral, el tipo de actitud y la existencia de mobbing.

De la investigación realizada a las empresas del sector fiduciario de Quito y en base a la revisión de datos realizada en la Asociación de Administradoras

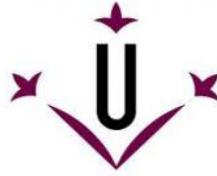


de Fondos y Fideicomisos del Ecuador, se determinó que no hay estudios sobre el tipo de liderazgo que se aplica en las empresas fiduciarias, así como sobre el clima laboral o tipo de actitud que posee el personal que trabaja en este sector.

Lo informado en el presente párrafo es consecuencia de proceso de análisis bibliográfico en textos publicados sobre el tema, entrevistas, congresos, bibliotecas físicas y digitales, bases de artículos científicos como Scopus, Scielo, Crossref, Google Scholar, entre otros.

El mercado financiero, es un motor importante de la economía de cualquier país, porque permite la movilización de recursos dinerarios, valores, activos y otros recursos de las empresas que activan y mejoran las condiciones económicas de sus habitantes; parte de este sector financiero es el mercado fiduciario que moviliza millones de dólares en el Ecuador, hasta diciembre del año 2022 este sector movilizó USD \$ 1.577.505.951,69 (Asociación de Administradoras de Fondos del Ecuador, 2022) y a julio de 2023 administraron 11.000 millones en fideicomisos, un monto de 1.100 millones en fondos administrados. Este sector financiero representa el 10% del PIB del Ecuador (Asociación de Administradoras de Fondos y Fideicomisos del Ecuador, 2023).

La autora Daniela Jácome propone el producto bursátil denominado emisión de obligaciones como una fuente de financiamiento de bajo costo para el sector metalmecánico (Jácome-Haz, Morán-Montalvo, & Rodríguez-Valencia, 2017).



Según el registro de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros del Ecuador existen un total de 25 empresas existentes en el país y operan en la ciudad de Quito un total de 9 empresas fiduciarias. Quito tiene una población de 2'781.641 habitantes según el INEC (INEC - Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador, 2020).

Las cifras citadas demuestran que el número de empresas fiduciarias radicadas en la ciudad de Quito es reducido, sobre todo si esta información se correlaciona con el monto de millones de dólares administrados; sin embargo, de aquello el impacto a nivel social es grande porque detrás del número de personas que trabajan en estas instituciones, están un sinnúmero de personas que son familiares de los colaboradores fiduciarios y que dependen de los recursos que éstos perciben.

Analizando el mercado laboral fiduciario; para los colaboradores que trabajan en este sector, las opciones de cambiar de trabajo son mínimas porque existirían apenas ocho empresas a las cuales podrían migrar en caso de que deseen cambiarse de trabajo, además se debe considerar que son personas con conocimientos especializados que difícilmente podrán ser

atractivos para otros sectores financieros, por lo indicado es una mejor alternativa corregir la problemática laboral existente en la empresa y así asegurar la permanencia laboral, la estabilidad y desarrollo institucional.

El descubrimiento de los problemas laborales que afectan a las instituciones, es primordial porque permitirá que el líder y/o alta gerencia conozca las



debilidades en las cuales debe trabajar para mejorar el clima laboral y la actitud del personal.

Examinar qué tipo de actitud posee el personal que trabaja en la organización, permite tomar decisiones acertadas y generar acciones que promuevan el desarrollo institucional. Genera la siguiente pregunta: ¿Qué tipo de actitud posee el personal que trabaja en las empresas fiduciarias de la ciudad de Quito?

Desconocer el tipo de clima laboral que existe en la institución, puede ocasionar el despilfarro de recursos económicos, por falta de la inversión de recursos en acciones que permitan eliminar las debilidades internas o la falta de inversión en acciones que mantengan o mejoren las fortalezas internas. La interrogante que surge es: ¿Qué tipo de clima laboral poseen las empresas fiduciarias de la ciudad de Quito?

La carencia de lineamientos específicos y definidos con precisión que normen y/o guíen el comportamiento de la alta gerencia de la organización frente a escenarios de climas laborales proactivos o reactivos, hace que el desempeño organizacional sea un camino complejo por la inexistencia de guías detalladas y concretas que pueda aplicar la alta gerencia.

Un factor extremadamente perjudicial y nocivo para toda organización es el mobbing (acoso laboral) porque afecta a las personas, perjudica la imagen corporativa, el posicionamiento de la marca, el desarrollo institucional, etc. Considerando el impacto de este factor en la institución es indispensable descubrir si en las empresas objeto de estudio existe mobbing,



considerado lo expuesto surge la siguiente pregunta: ¿Existe mobbing en el sector fiduciario de la ciudad de Quito?

Para tomar decisiones idóneas que impulsen el crecimiento de las empresas fiduciarias se requiere investigar las siguientes preguntas: ¿cuál es la variable que mayor incidencia tiene en la generación del clima laboral “MALO”? y ¿cuáles son los tres principales factores de la variable Liderazgo que inducen al empleado para que renuncie a su puesto de trabajo?

Otra interrogante que se requiere deducir en el contexto empresarial por la injerencia y la afectación sobre los niveles de desarrollo y crecimiento institucional es referente a, si el liderazgo que posee la institución es eficiente; la pregunta a investigar es: ¿El liderazgo ejercido en las empresas fiduciarias de la ciudad de Quito es eficiente?

Según la expresado por Daniel Goleman, el ser humano que experimenta la felicidad, por la maximización del nivel de tranquilidad y entusiasmo es capaz de alcanzar todos los objetivos que se haya fijado y de impedir todos los aspectos negativos (Goleman, 2010, pág. 42), considerando este concepto en la presente investigación se indicará que el personal que se siente a gusto (felicidad), seguro con proyección de crecimiento profesional y económico, que se siente motivado, que trabaja en función del cumplimiento de los objetivos, cada día incrementará su nivel de eficiencia y esto tendrá un impacto directo en la empresa.

Este estado de felicidad, por presentar un aumento de la actividad cerebral, genera bienestar personal y social, promueve una mejora de la calidad de



vida y en el rendimiento de un individuo, permitiendo que alcance todos los objetivos que se haya planteado una persona (Vargas-Pacosonco & Callata-Gallegos, 2021, págs. 111-119).

Planteada la problemática integral del tema seleccionado, se considera trascendental e importante el diseño de modelos de Liderazgo empresariales para los mandos altos de las empresas fiduciarias que conjuguen los tipos de clima laboral (Bueno – Malo) que podrían existir y los tipos de actitud que pueden tener los colaboradores de la organización (proactiva –reactiva) y porque permitirá manejar asertivamente la empresa.

1.3 Palabras clave

En la presente investigación se han definido las siguientes palabras clave que permitirán ubicar la presente tesis en las búsquedas que realicen los futuros investigadores.

Palabras clave:

- ✓ Fiduciario,
- ✓ Liderazgo,
- ✓ Actitud,



- ✓ Clima laboral,
- ✓ Proactivo,
- ✓ Mobbing,
- ✓ Reactivo.

1.4 Objetivo general

Para esta investigación se definió el siguiente objetivo general a alcanzar:

- ✓ Diseñar modelos de Liderazgo que conjuguen el clima laboral existente, con la actitud proactiva o reactiva del personal que trabajan en las empresas del sector fiduciario de Quito.

1.5 Objetivos específicos

Dentro de la presente investigación se determinaron los siguientes objetivos específicos.

Objetivo 1: Examinar el tipo de actitud que poseen los colaboradores de las empresas fiduciarias de la ciudad de Quito.

Objetivo 2: Evaluar el tipo de clima laboral, que poseen las empresas fiduciarias de la ciudad de Quito.



Objetivo 3: Descubrir si existe mobbing en las empresas del sector fiduciario de Quito, para definir acciones de mejora o correctivas en los modelos de Liderazgo que se diseñaran en este trabajo investigativo.

Objetivo 4: Establecer cuál es la variable que mayor incidencia tiene en el clima laboral malo de las empresas fiduciarias de la ciudad de Quito.

Objetivo 5: Determinar cuáles son los tres principales factores de la variable Liderazgo que mayor incidencia tienen sobre la deserción laboral de las empresas del sector fiduciario de la ciudad de Quito.

Objetivo 6: Deducir si el Liderazgo aplicado en las empresas fiduciarias de la ciudad de Quito es eficiente.

Objetivo 7: Construir 4 modelos de liderazgo que conjuguen el clima laboral existente con la actitud proactiva o reactiva del personal que trabaja en las empresas del sector fiduciario de la ciudad de Quito.

1.6 Hipótesis del trabajo

Los autores Roberto Hernández Sampieri y Christian Mendoza Torres, citaron que: “En los estudios cualitativos las hipótesis (...) en raras ocasiones se establecen antes de ingresar en el ambiente o contexto (...) el investigador



genera las hipótesis en el transcurso de la investigación (Hernández-Sampieri & Mendoza-Torres, 2018, pág. 401)".

“Las hipótesis cualitativas no se prueban estadísticamente, sino que se inducen. Se trata pue, de hipótesis emergentes y derivadas del propio desarrollo de la indagación (Hernández-Sampieri & Mendoza-Torres, 2018, pág. 401)”.

El presente trabajo investigativo, plantea la siguiente hipótesis:

- El Liderazgo existente en las empresas del sector fiduciario es deficiente, debido a que no conjugan el clima laboral existente en la institución con la actitud proactiva o reactiva del personal que trabaja en la empresa del sector fiduciario de la ciudad de Quito.



Universitat de Lleida

Capítulo 2:

El Liderazgo



Capítulo 2: El Liderazgo

2.1. La Administración y el Liderazgo

Idalberto Chiavenato en el libro Administración – Proceso Administración citó lo siguiente: “Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia” (Chiavenato I., 2001, pág. 3).

Koontz, Weihrich, Cannice en el libro Administración una perspectiva global y empresarial citaron que: “Administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 5).

María Jesús Hernández Ortiz, en el texto Administración de empresas indica que: “La administración de las organizaciones es el proceso de llevar a cabo eficientemente las actividades de planificación, organización, dirección y control, mediante las personas, para conseguir unos objetivos determinados (Hernández-Ortiz, 2014, pág. 23)”.

En esta investigación se emite el siguiente concepto sobre este tema: La Administración es la ciencia que está inmersa dentro de la sociedad, puede ser usada en cualquier agrupación humana que busque el cumplimiento de



metas y/u objetivos comunes; esta ciencia es aplicada con mayor frecuencia en ámbito empresarial, porque permite alcanzar los objetivos propuestos.

El inicio de la teoría administrativa, fue instaurada con las premisas científicas de la Escuela Científica de la Administración fomentada por los siguientes empresarios y/o profesionales:

Henry Robinson Towne, empresario e ingeniero estadounidense nacido en agosto de 1884, propuso el concepto de “gestión de taller” y “contabilidad de taller” tuvo trascendencia en la revolución industrial aportando al crecimiento de las teorías tradicionales de gestión (Kwok, 2014, págs. 28-40).

Frederick Winslow Taylor empresario e ingeniero estadounidense nacido en el año 1856, es una de las personas más influyentes dentro de la Administración, contribuyó en los siguientes campos: práctica de servicios de gestión, mejora de métodos de trabajo, incentivos para el trabajo, estudio tiempo – movimiento –productividad, división de trabajo (Kwok, 2014, págs. 28-40).

El psicólogo Yoichi Ueno (1912) tradujo al japonés, teoría administrativa de origen estadounidense, motivado por estos conocimientos, aportó con estudios sobre el movimiento y la fatiga, mejoró la productividad, aportó con la gestión científica y la ingeniería industrial en Japón a través de varias actividades como asesorías y escritos (Narayana, 2022).

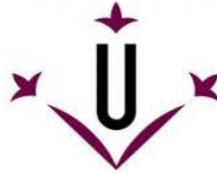


Henry Fayol en 1916 generó la Escuela Clásica de la Administración, que trata a la Administración como una ciencia en la creación y estructuración de las empresas (Chiavenato I. , 2006, pág. 21), estableció los 14 principios administrativos en su libro Administración General e Industrial.

La Escuela Empírica, creada por el alemán Ernest Dale nacido en 1917, profesor de la Universidad de Columbia – Estados Unidos. Rivera Luz citó lo siguiente sobre la Escuela empírica: “Es el modelo administrativo que pretende alcanzar los resultados deseados mediante el empleo de un patrón de ejemplos obtenidos que han sido probados y su éxito puede ser corroborado (Rivera-Barboza, 2021, págs. 20-22). Otros autores que representan esta escuela son Druker, Appley.

La Administración recibe un impacto trascendental cuando se antepone la importancia de la persona y el grupo humano por sobre la estructura organizativa proveniente del Enfoque Humanístico de la Administración (Chiavenato I. , 2006, pág. 84) fomentada por Elton Mayo. La contribución de la sociología y la psicología fueron fundamentales, el objetivo principal de este reforzamiento científico fue incrementar la productividad y mejorar el ambiente laboral; un experimento que aportó mucho con esta meta fue el experimento Hawthorne realizado en la fábrica Hawthorne ubicada en Estados Unidos.

La Escuela Conductista, basado en el conductismo de la psicología, dio un enfoque prioritario al comportamiento del individuo, porque considera que este factor contribuye de forma imperativa a la consecución de los objetivos empresariales. Esta teoría contribuyó a la administración con muchas



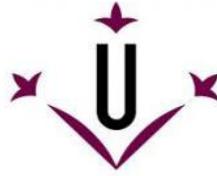
conclusiones sobre el ser humano, dentro de las cuales tenemos: el individuo es un ser que tiene necesidades, tiene un sistema psíquico, tiene poder de articular su lenguaje, posee aptitud, se orienta hacia las metas, se caracteriza por tener una estándar dual de conducta; esta filosofía fue fomentada por Maslow, Herzberg, MacGregor, Chester, Likert R., Argyris C (Chiavenato I. , 2006, págs. 277-287).

En el año 1950 surge la Escuela Estructuralista, que tiene como fin gestionar el funcionamiento óptimo de todos los recursos empresariales, con un énfasis importante en la sociología organizacional (Chiavenato I. , 2006, págs. 248-275).

La Administración como ciencia, a través del Proceso Administrativo utiliza y gestiona los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales de la empresa. Este Proceso Administrativo, comprende las siguientes fases para el manejo de los recursos empresariales:

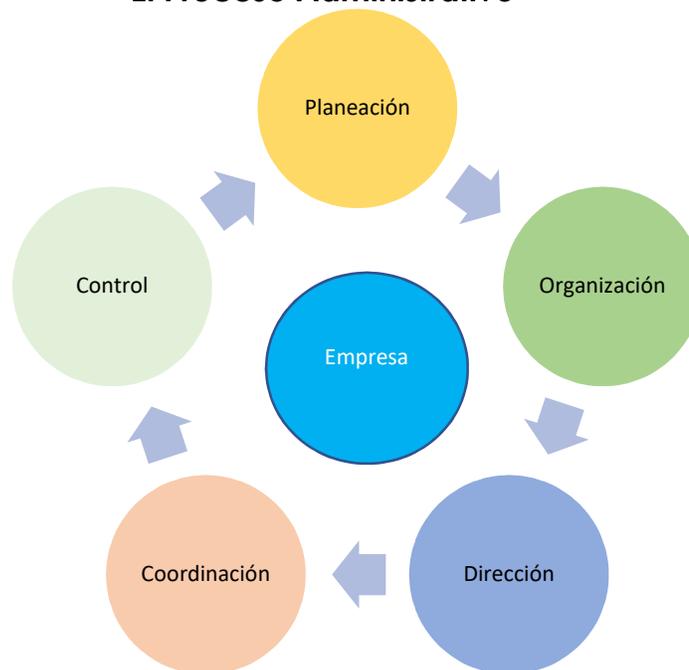
- a) Planificación
- b) Organización
- c) Dirección
- d) Coordinación y
- e) Control

El Liderazgo está inmerso dentro de la fase del Proceso Administrativo denominado Dirección; las personas a cargo de su aplicación son los líderes y/o altos ejecutivos de las empresas, quienes se encargarán de la ejecución



y aplicación de todos los procesos, procedimientos y políticas determinados en cada fase del Proceso Administrativo.

Gráfico N°1
El Proceso Administrativo



Elaboración: Propia

Fuente: Creación basada en el proceso administrativo, Chiavenato (2006)

2.2. Concepto y evolución del Liderazgo en el transcurso de la historia

2.2.1 Concepto de Liderazgo

Este término ha sido expuesto a lo largo del tiempo con diversos enfoques, algunos extremadamente buenos como cuando se utilizó para señalar a



Gandhi líder de la religión hindú o en otras ocasiones de forma negativa cuando se le asignó este término a Hitler.

Considerando la importancia de esta palabra y los diferentes conceptos emitidos, se expone en los párrafos siguientes algunas definiciones.

Sir Galton Francis en el año 1869, expuso que las habilidades se heredan en su obra el "Hereditary Genius" (Galton, 1892), luego aportaron al conocimiento los autores Mayer y Salovey quienes en 1990 crearon la teoría de la inteligencia emocional, luego Goleman en el año 1996 realizó nuevas contribuciones a esta teoría de inteligencia emocional con el aporte de un modelo de cuatro dimensiones (Psychology Today, 2023) (Bisquerra, 2023).

James Macgregor Burns en el año 1978 hizo la propuesta inicial de las teorías del tipo de Liderazgo transformacional y transaccional (Kuhnert & Lewis, 1987).

En el año 1984 los autores Rauch y Behling definieron al Liderazgo como un "proceso" (Díaz Figueroa, Medina Quintero, & De La Garza Ramos, 2017), concepto que fue compartido por los siguientes autores:



Tabla N° 1
Detalle de autores que comparten el criterio de Rauch y Behling definiendo al Liderazgo como un proceso

Nombre de Autor	Año
Jacobs y Jacques	1990
Drath y Palus	1994
Lussier y Achua	2004
Northouse	2004

Elaboración: Propia

Fuente: Díaz Figueroa, J. G., Medina Quintero, J. M., & De La Garza Ramos, M. I. (2017)

Bernad Bass en el año 1985 amplió estos conceptos emitidos por Macgregor Burns explicando los conceptos psicológicos que se derivan de los tipos de Liderazgo transaccional y transformacional (Bass, 1985).

En 1992 el profesor de Administración de la escuela de Administración del Instituto de Tecnología de Massachusetts Shein Edgar, definió al Liderazgo como una “habilidad” en su obra *Organizational Culture and Leadership Second Edition*.



John Maxwell manifestó según la Ley del Proceso, *“el Liderazgo se desarrolla diariamente, no en un día”* (Maxwell, 21 cualidades de un líder, 1999).

Maxwell hizo especial énfasis en explicar en qué consiste ser líder y citó lo siguiente:

“SER UN LÍDER ES COMO INVERTIR EXITOSAMENTE EN LA BOLSA DE VALORES. SI USTED espera hacer una fortuna en un día, no tendrá éxito. La Ley del Proceso nos muestra que lo que más importa es lo que usted hace día a día a largo plazo” (Maxwell, Las 21 leyes irrefutables del liderazgo, 2007).

Stephen Covey, determinó que el Liderazgo personal es la base del segundo hábito de la gente altamente efectiva, citando que Líderar es hacer las cosas correctas, es el que está primero en toda situación, el que avizora, supervisa si todo está bien, además separó el Liderazgo del concepto de administrador (Covey S. , 2003).

Juan Rivera Director del Instituto de Liderazgo, resalta la defensa que hacía Peter Drucker respecto a que el Liderazgo surge del compromiso esencial de servir a los demás (Rivera J. , 2006).

Chiavenato Idalberto en su obra Introducción a la teoría general de la administración citó que el Liderazgo es necesario en todos los tipos de la organización humana y que es importante porque las personas encargadas



de la administración deben conocer la motivación humana y saber dirigir a los colaboradores (Chiavenato I. , 2006).

Zalles Jorge catedrático de la Universidad San Francisco de Quito en su obra Liderazgo un concepto en evolución, citó lo siguiente:

“La palabra líder, parece haber comenzado a ser usada con más frecuencia recién hacia fines del siglo XIX o principio del XX. Sin embargo, descrita con esa o con otra palabra, la persona a quien hoy se llama “líder” ha sido y es aquella que, según este paradigma tradicional, define visiones y metas, organiza actividades, desarrolla e impone normas y dirige las actividades de otros. A cambio de la prestación de estos servicios, siempre según el paradigma tradicional, el grupo otorga un estatus superior, prominencia, aceptación, obediencia y hasta sumisión a esa persona “líder”.

Resulta útil examinar en más detalle el significado de la palabra inglesa “lead” de la cual obviamente se derivan “líder” y “Liderazgo”. Como verbo significa “guiar, dirigir, mandar, acaudillar, encabezar, ir a la cabeza, enseñar, amaestrar, adiestrar” (Zalles J. , 2010)



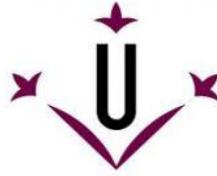
Otra definición de Liderazgo fue emitida por Oltra Víctor (2011) en su obra Desarrollo del factor humano, citó lo siguiente: “denominamos Liderazgo al proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los demás miembros del grupo. (...). Así el Liderazgo es parte de la dirección, pero no toda ella” (Oltra, y otros, 2005, pág. 248).

Para Javier Fernández Aguado, Liderazgo es el acto de dirigir personas, a través de la modificación de conductas propias y con la sana capacidad de superar la rutina y de ser revolucionarios de forma sana (Fernández Aguado, 2012).

Para el catedrático austríaco Peter Ferdinand Drucker, el Liderazgo se alcanza con la dedicación de tiempo a los profesionales con futuro en la organización, para conocerlos y estimularlos (Drucker, 2013).

Los autores Harold Koontz y Heinz Wehrich en su obra “Elementos de la Administración”, citan que el Liderazgo se define como “influencia, es decir, el arte o proceso de influir en las personas de modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta hacia el logro de las metas del grupo” (Koontz & Wehrich, 2013).

Daniel Gabarró cita en su texto “Liderazgo Consciente”, que el Liderazgo empresarial desde su punto de vista, converge en la acción del líder de convencer sin obligar, auto motivando a los colaboradores y llevándolos a un compromiso voluntario (Gabarró, 2015).



Antonio Colom Gorgues en su obra *Guía básica y ejercicios prácticos para la gestión empresarial*, citó sobre el liderazgo lo siguiente: “sería la capacidad de establecer la dirección, e influenciar y alinear a un grupo de personas (a los demás) hacia un mismo fin, motivándolos y comprometiéndolos hacia la acción y haciéndolos responsables por su desempeño” (Colom, 2015).

Los autores Contreras, Barbosa, Piñeros, manifiestan que el Liderazgo se concibe como un proceso interaccional basado primordialmente en la confianza y en la facultad del líder de crear lazos fuertes con los colaboradores (Contreras, Barbosa, & Piñeros, 2016).

Rosa Guerra y Aída Jaya, escribieron un artículo en el año 2017 y manifiestan que el Liderazgo y la participación son condiciones esenciales para brindar un servicio de calidad (Jaya,2017).

Mark Miller, en su obra “El Corazón del Liderazgo”, señala que para no fracasar empresarialmente hay que forjar el carácter de Liderazgo, para que los colaboradores lo sigan voluntariamente (Miller, 2019).

Los autores Whetten David y Cameron Kim, en su obra *Desarrollo de Habilidades Directivas*, que el líder deberá aplicar también estrategias de influencia como son el “castigo, la reciprocidad y la razón” (Whetten & Cameron, 2011, págs. 297-298).

En el diccionario de la Real Lengua Española, el Liderazgo es la capacidad de ejercer las actividades de líder (Real Academia Española, 2020).



La OECD Organization for Economic Co-Operation and Development, señala que el Liderazgo es la capacidad de dirigir a los equipos, generar una cultura organizacional, promover la innovación y reforzar valores, motivar, guiar a su equipo para el alcance de los objetivos (OECD Organization for Economic Co-Operation and Development, 2020, págs. 104-105).

Según la administración formal, el Liderazgo bajo la concepción norteamericana debe ser ejercido por los ejecutivos de alto nivel, quienes son los responsables del cumplimiento de los objetivos fijados previamente por las organizaciones (Ballina-Ríos, 2022, págs. 31-52).

2.2.2 Principio de Liderazgo:

Este principio señala que: los funcionarios públicos o privados siguen a quienes les otorgan opciones o alternativas para cumplir sus objetivos personales, consecuentemente mientras los administradores identifiquen que motiva a sus subordinados y como operan estas motivaciones, más cercanos estarán de ser unos líderes eficientes (Koontz & Weihrich, 2013, pág. 305).

El principio de Liderazgo según la OECD, no es únicamente el ejercer un cargo sino que contempla un rasgo y un estilo, es la capacidad del individuo para guiar, motivar, convencer, etc; estos factores puede poseerlo



cualquier persona del equipo de trabajo (OECD Organization for Economic Co-Operation and Development, 2020, pág. 105).

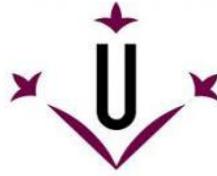
Por lo expuesto en los párrafos precedentes, se concluye que el Liderazgo es la capacidad de guiar, motivar y dirigir a los colaboradores de la empresa, con equidad y don de servicio, procurando el alcance de los objetivos personales y empresariales a través del buen trato, seguimiento continuo, una comunicación adecuada, fluida con el personal y mediante la aplicación de estrategias de castigo, reciprocidad y razón cuando se requiera.

2.2.3 Impacto del Liderazgo en la historia y en el ámbito empresarial

En el transcurso de la historia, han existido y existen personas que transformaron y siguen transformando positiva o negativamente a la humanidad y el mundo empresarial, con sus actuaciones, pensamientos, ideas, propuestas, proyectos, etc. por este motivo se citan algunos líderes mundiales, donde se incorporará su trayectoria y su gestión de Liderazgo que impacto al mundo entero.

Mahatma Gandhi

Mohandas Karamchand Gandhi, conocido como Mahatma Gandhi, nació el 2 de octubre de 1869, abogado de profesión es una de las personas icónicas y motivadoras del mundo, fue inspiración de Nelson Mandela y Luther King (Ruiza, Fernández, & Tamaro, 2004).



Gandhi fue el dirigente político más importante de la India, llegó a ser presidente del Congreso Indio, impulsó la independencia de este país, promulgó la no violencia, estuvo en contra de cualquier tipo de maltrato a los seres vivos , instauró la huelga como mecanismo de protesta, la resistencia pasiva, luchó por eliminar la diferencia de clases sociales, religiones, el racismo, entre otros (Currea, 2007).

La promulgación del vegetarianismo y la no violencia son los lineamientos principales por los que se le recuerda.

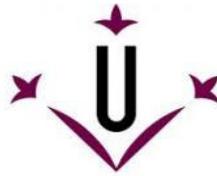
Adolf Hitler

Aldolf Hitler, conocido como el Führer de Alemania, nació el 20 de abril de 1889, no terminó sus estudios secundarios, fue sin embargo un autodidacta y un apasionado de la lectura.

A pesar de no haber terminado sus estudios secundarios, sus habilidades de oratoria y exposiciones hicieron que sea principal dirigente del Partido Nacionalista Obrero Alemán, cuando sucedió Hitler a Drexler se estableció el principio de Liderazgo, base del sistema de gobierno nazi.

Hitler, utilizó su Liderazgo, facilidad de palabra para movilizar a la población alemana en cumplimiento de sus objetivos personales y políticos, mismos que carecían de valores y respecto hacia sus semejantes, dada estas connotaciones, el legado dejado por Hitler a la humanidad es devastador.

Barack Obama

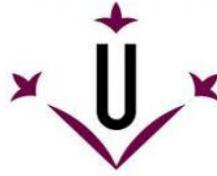


Barack Obama, Presidente de Estados Unidos nació el 4 de agosto de 1961 en Hawai, abogado de profesión graduado en Harvard, realizó una especialización en relaciones internacionales es considerado uno de los políticos más respetados a nivel mundial, terminó su gobierno con un alto índice de aceptación, fue el primer presidente de raza negra de Estados Unidos, el primer presidente de raza negra de la revista estudiantil legal de la Universidad de Harvard. (Ruiza, Fernández, & Tamaro, 2004)

Promulgó la defensa de causas sociales, para cumplir con estos objetivos fundó instituciones sin fines de lucro como por ejemplo "Developing Communities Project" (DCP). Obtuvo el Premio Nobel de la Paz en el año 2009.

Entre sus logros tenemos:

- Eliminó la prohibición conocida con el nombre de México City Policy.
- Solicitó al ejército un plan de acción para retirar las tropas de Irak y la reducción de práctica de secretismos en la presidencia.
- Firmó el primer proyecto de ley de Equidad Salarial
- Firmó la ley para expandir el Seguro Sanitario Infantil
- Propuso nuevas regulaciones a las centrales eléctricas y refinerías para disminuir la emisión de gases invernadero.
- Firmó la Ley de Prevención de crímenes de Odio, que incluyó los crímenes de orientación sexual, género, otros
- Firmó la ley de Estímulo Económico, para sacar de la recesión al país.
- Propuso el plan de rescate financiero, que contenía varios estímulos fiscales y el programa de inversión público – privada para combatir la crisis financiera.



- Firmó la Ley de Cuidado de Salud y Reconciliación educativa, al otorgar créditos estudiantiles federales asegurados e incrementó las becas.
- Promulgó el acercamiento con países de medio oriente y mejoró las relaciones exteriores con Rusia y Europa, entre otros logros que mejoraron la situación socio- económica de Estados Unidos.
- Finalmente se informa que el Ex - Presidente Obama, gracias a su educación y desenvolvimiento diplomático tuvo un índice de aprobación de más del 60%, siendo uno de los presidentes más populares de la historia en sus 100 primeros días de gestión (CIDOB, 2009).

Steve Jobs

Fue uno de los más grandes en el área tecnológica, soñador, con miles de sueños, creo Apple cuando apenas tenía 21 años.

“Procuraba ser un buen jefe, Steve organizo en Menlo Park “picnics familiares” anuales para su colaboradores” (Schlender & Tetzeli, 2015) incluía actividades para los niños, como juegos, voleibol, hamburguesas, carreras de sacos. Jobs poseía un carisma arrollador, tenía un talento desmesurado y una dedicación absoluta para conseguir sus objetivos (Ichbiah Daniel, 2011).



Logros

- Lanzó al mercado el iPod, el iPhone, y el iPad
- Generó equipos electrónicos con diseños agradables, pequeños y con color
- Ingresó los computadores a las universidades, e incluso los colegios de primaria e institutos de Estados Unidos.
- En California consiguió que varios editores donaran programas y asumió la capacitación de docentes (Ichbiah Daniel, 2011, pág. 90).
- Aportó con impuestos al estado de California, e incluso consiguió que aprobaran una ley obteniendo una deducción en dicho estado.
- Insertó una carcasa de aluminio para eliminar riesgos de interferencia.
- Creó apple, la empresa con un crecimiento rápido del 700% en 3 años.
- Creó una marca que genera estilo y creó un nuevo segmento de mercado que prefiere la marca apple, sin importar costo, porque demuestra estilo y modernidad.

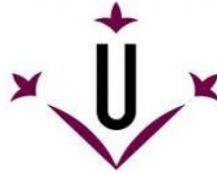
2.3. Tipos de Liderazgo

Para conocer los tipos de Liderazgo que han existido en la historia del mundo, se describe a continuación los conceptos de varios tipos de Liderazgo que se han aplicado en el mundo empresarial y que constan en el siguiente cuadro:



Tabla N° 2
Resumen de estilos de Liderazgo

Nombre del Modelo de Liderazgo	Año de surgimiento del modelo o la propuesta	Concepto	Tipos de Liderazgo definidos en el modelo	Autores que lo definieron o introdujeron el concepto
Modelo de rasgos	1986	Determinó la importancia de las capacidad técnica y la capacidad administrativa que debe poseer el líder, con enfoque en los resultados y en la relación de las personas	n/a	Fayol
Modelo de 3 estilos de Liderazgo	1939	Se define al líder considerando su forma de comportarse en su entorno, para influir en sus subalternos	Autocrático Democrático Laissez Faire	Kurt Lewin
Modelo 4 sistemas administrativos	1961	Concibe el efecto del administrador o líder en las empresas	Administración Explorativa o Autoritaria Administración Benevolente Autoritaria Administración Consultiva Administración grupo participativo	Likert
Modelo de Liderazgo "X" y "Y"	1960	Concepto que clasifica al líder por la personalidad que posee y por la efectividad de su gestión	Teoría X Teoría Y	Douglas McGregor
Modelo de la Universidad de Ohio y Michigan	Se iniciaron a partir de 1945	Modelo que usa el análisis factorial para identificar la frecuencia del comportamiento de los líderes y para determinar el tipo de Liderazgo que aplican en su empresa	Estructura limitada – mucha consideración Estructura limitada-poca consideración Estructura elaborada-mucha consideración Estructura elaborada-poca consideración	Universidad de Ohio Y Michigan
Modelo Rejilla Gerencial	1960	Modelo que observa el comportamiento del líder considerando el interés por la relación con sus subalternos y el interés por el alcance de los objetivos	Administración Empobrecida Administración Club Campestre Gestión a medio camino Gestión autoritaria Gestión de Equipo	Robert R. Blaue y Jane Mouton
Modelos contingentes				
Modelo Situacional	1969,1988	Estudia al líder considerando la situación , la madurez y capacidad de los subalternos.	Estilo de Liderazgo directivo Estilo de Liderazgo Couching Estilo de Liderazgo de Apoyo	Hensley y Blanchard



			Estilo de Liderazgo por delegación	
Modelo trayectoria – meta	1971	Se define como el modelo que estudia el comportamiento del líder para guiar y conducir a los colaboradores para el alcance de las metas e identificar los riesgos.	Liderazgo instrumental	Robert House
			Liderazgo apoyador	
			Liderazgo participativo	
			Liderazgo orientado a los logros	
Modelo líder – participación	1973 , modificado en 1988	Modelo que permite a los líderes saber que no deben realizar y reduce las opciones para tomar las decisiones identificando su importancia	Liderazgo Autocrático I	Víctor Broom y Phillip Yetton y modificado por Broom y Jago
			Liderazgo Autocrático II	
			Liderazgo Consultivo I	
			Liderazgo Consultivo II	
			Liderazgo Grupo II	
Modelos Emergentes:				
Modelo de intercambio transaccional	1978	Modelo que considera la obtención de beneficios tanto para el líder como para los subordinados	Liderazgo transaccional con aplicación de los siguientes factores:	Hollander y Burns
			Consideración Individualizada	
			Recompensa Contingente	
			Liderazgo correctivo evitado	
			Dirección por excepción activa	
			Liderazgo pasivo evitado	
			Dirección por excepción pasiva	
			Laissez Faire	
Modelo Carismático - transformacional	1978 y Desarrollado por aportes de Bass en 1985	Modelo que estudia las cualidades del líder y que posteriormente Bass amplió su concepto señalando que el líder debe ser evaluado por el impacto y cambio generado en sus subordinados	Liderazgo Transformacional	J.M. Burns, profundizó en este modelo Bass
Modelo Rango Completo	1997	Modelo que analiza el Liderazgo transformacional, transaccional y no Liderazgo, se consideran las variables de efectividad, ineffectividad, y la actividad y pasividad	No Liderazgo	Brass y Bruce Avolio
			Liderazgo Transaccional	
			Liderazgo Transformacional	

Elaboración: Propia

Fuente: Información recolectada en la investigación



Modelo estilos de 3 estilos de Liderazgo

Modelo teórico, del cual se derivan 3 tipos de Liderazgo considerando la forma en que actúa el líder con sus subalternos, considerando básicamente la autoridad y la capacidad de influir en los miembros de su equipo.

Líder Autocrático

Chiavenato define al líder autocrático como el líder que centraliza las decisiones e impone órdenes al grupo (Chiavenato I. , 2006, pág. 107).

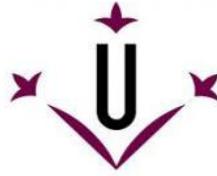
Este tipo de Liderazgo, “exige y espera cumplimiento, es dogmático y positivo y dirige aprovechando su habilidad de retener o dar recompensas y castigos” (Koontz & Weihrich, 2013, pág. 306).

El líder autocrático, es aquel que tiene conductas controladoras, ejercen el poder a través de sanciones y recompensas, es autoritario, dogmático.

Este tipo de Liderazgo es idóneo, para las empresas que se encuentran a la deriva (Zulfiqar, y otros, 2021, pág. 668).

El Liderazgo participativo o democrático

Chiavenato define al líder democrático como aquel que “conduce y orienta al grupo e incentiva la participación de las personas” (Chiavenato I. , 2006, pág. 107).



Es el tipo de Liderazgo, que permite a los subordinados presentar y argumentar ideas a los jefes y autoridades de la empresa, considera los criterios emitidos por ellos, influyendo en las decisiones de los mismos y genera un incremento en la motivación (Koontz & Wehrich, 2013, pág. 315).

El Líder participativo o democrático es aquel que “consulta con sus subordinados ciertas medidas y decisiones propuestas y los motiva a participar. Este estilo va desde la persona que no toma ninguna acción sin la concurrencia de los subordinados hasta la que toma decisiones pero antes las consulta con ellos” (Koontz & Wehrich, 2013, pág. 306).

Las decisiones del líder Democrático, son tomadas considerando los aportes de los miembros del equipo.

En la entrevista realizada al Profesor Jesús López, investigador del CENDES de Venezuela, él planteó la necesidad de aplicar un Liderazgo Democrático para generar un cambio transformador (López, 2020).

Liderazgo Laissez Faire

Este tipo de Liderazgo carece de autoridad, no tiene iniciativa, no ejerce control, es pasivo, libre, des complicado.

Según Chiavenato el líder liberal o Laissez Faire, no ejerce control y encarga la toma de decisiones a los subalternos (Chiavenato I. , 2006, pág. 107).



Es aquel que “usa muy poco el poder, si es que realmente lo usa alguna vez, y da a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones. Es el que acude a sus subordinados para fijar sus propias metas y los medios para lograrlas y considera que su rol es colaborar con las actividades de sus seguidores, en calidad de informador y contacto con el medio externo (Koontz & Weihrich, 2013, pág. 306).

La característica de este Liderazgo es la falta de compromiso, no tiene participación activa, evita tomar decisiones, entrega el poder y la autoridad a los colaboradores (Pacsi-Choque, Estrada-Mejía, Pérez-Vásquez, & Cruz-Machaca, 2015).

El Laissez Faire corresponde a un líder con una ausencia total de Liderazgo, porque no define objetivos, no coadyuva a la solución de conflictos, no dirige, no motiva, no asesora a los miembros del equipo, consecuentemente los resultados y la eficacia empresa disminuyen así como el compromiso y satisfacción de los colaboradores (López-Vílchez, Grau-Alberola, Gil-Monte, & Figueiredo-Ferraz, 2018, págs. 231-232).

Se considera que el Liderazgo Laissez Faire, es el estilo opuesto del Liderazgo democrático que pertenece al “Modelo de 3 estilos de Liderazgo”, otra característica es que este estilo elimina las restricciones democráticas y es efectivo cuando el personal está altamente calificado (Zulfiqar, y otros, 2021, págs. 669-673).



Modelo 4 sistemas Administrativos – autor Likert 1961

a) Administración Explorativa o autoritaria

Este tipo de Liderazgo utiliza la comunicación descendente, no delega la toma de decisiones, determina los objetivos a realizar por los colaboradores, motiva de forma coactiva.

b) Administración Benevolente autoritaria

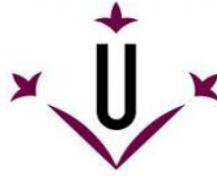
Este tipo de Liderazgo delega poco, aplica un control al detalle y de forma minuciosa, castiga los errores y recompensa los logros, comunica de forma ascendente.

c) Administración Consultiva

Es un tipo de Liderazgo que usa la comunicación ascendente y descendente, delega, considera las opiniones de los colaboradores, motiva a los colaboradores mediante recompensas y castiga con poca frecuencia, permite la participación de los subalternos.

d) Administración grupo participativo

Es un tipo de Liderazgo, que para la toma de decisiones y determinación de objetivos considera los criterios de todos, usa la comunicación ascendente y descendente, es totalmente participativo.



Modelo de Liderazgo “X” y “Y”

a) Liderazgo según la Teoría X

Este tipo de Liderazgo determinado por Douglas McGregor, señala que el líder se enfoca plenamente en el cumplimiento de los objetivos, de las metas, considera que los colaboradores no tienen iniciativa y por este motivo organiza y controla todo, tiene un comportamiento dominante, controlador, vigilante, genera competencia, e informa sus subordinados lo que espera de ellos (Peña Acuña, 2011, págs. 146-158), (Amaya, 2017, pág. 23).

b) Liderazgo según la Teoría Y

Este tipo de Liderazgo se deriva de la clasificación definida por McGregor, que indica que este tipo de líder se orienta al personal, considerando los criterios y opiniones de los colaboradores, los asesora, ayuda a desarrollar las destrezas, tiene una actitud cordial y amistosa, se mantiene pendiente de los problemas del personal para ayudar a solucionarlos, los defiende como parte integral de su equipo y comparte la responsabilidad (Peña Acuña, 2011, págs. 146-158).

Modelo de Rejilla Gerencial

a) Liderazgo de Administración empobrecida



Este tipo de Liderazgo no motiva a los colaboradores, no los fideliza, no se relaciona con ellos, consecuentemente no alcanza a cumplir los objetivos empresariales, debido al bajo nivel de resultados que logra por la administración que aplica en la empresa.

b) Liderazgo de Administración club campestre

Este tipo de Liderazgo tiene un enfoque de alto relacionamiento con sus subordinados, esta estrategia genera una fidelización y compromiso por parte de ellos, sin embargo, hay que resaltar que este tipo de Liderazgo tiene poco interés en el alcance de los resultados, lo que hace que este tipo de Liderazgo no sea tan efectivo.

c) Liderazgo de Gestión a medio camino

Este tipo de Liderazgo tiene un enfoque de relacionamiento medio para comunicarse y relacionarse con sus subordinados, con este accionar no se puede conseguir un compromiso total de parte de los colaboradores a su cargo, se debe resaltar que el interés por alcanzar las metas institucionales de este tipo de Liderazgo está en un nivel medio.

d) Liderazgo de Gestión autoritaria

Este tipo de Liderazgo tiene un enfoque máximo en el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, carece de interés por relacionarse con sus subordinados, lo que no genera fidelidad por parte de los mismos, pero a este tipo de líder no le preocupa esta parte porque hará que se cumplan los



resultados bajo una administración autoritaria que implica el cumplimiento total de las instrucciones que el imparta bajo las condiciones que él determine.

e) Liderazgo de Gestión en equipo

Este tipo de Liderazgo tiene un alto enfoque sobre el cumplimiento de las metas institucionales y un interés alto en la comunicación, relacionamiento y contacto con sus colaboradores; al existir estos niveles altos de interés en el cumplimiento de metas y relacionamiento con el personal sus resultados se maximizan porque consigue un fidelización y compromiso de parte de los colaboradores y porque mantiene un seguimiento y trabajo continuo y constante en los objetivos planteados.

Modelo Situacional

Es un modelo de Liderazgo creado por los autores Paul Hensey y Kent Blanchard, que determinan 4 tipos de Liderazgos a seguir considerando las condiciones existentes en el personal y en el ámbito empresarial (Chiavenato I. , 2006, pág. 108).

El líder situacional se adapta a las situaciones de la empresa, tiene énfasis en el trabajo con los miembros del equipo de acuerdo al nivel de madurez que ellos presenten (Torres-Mojica, 2020, págs. 79-80).



El éxito del Liderazgo situacional depende del nivel de adaptabilidad del líder a los acontecimientos empresariales (Maque-Ayma & Quispe-Curasi, 2021, pág. 15).

Los 4 tipos de Liderazgo definidos por Paul Hensey y Kent Blanchard respecto al Liderazgo Situacional son:

a) Liderazgo Situacional -Estilo de Liderazgo directivo

Este tipo de Liderazgo tiene un alto enfoque y control sobre las actividades a ejecutar y poca relación emocional con los colaboradores (Amaya, 2017, pág. 26), fija metas, organiza, establece límites estas actividades establecen con exactitud los logros que quiere alcanzar, también determina reglas, procesos y procedimientos a ejecutar, designa tareas a los colaboradores, y define los plazos de cumplimientos de las metas (Reyes, 2021, pág. 10).

b) Liderazgo Situacional -Estilo de Liderazgo Coaching

Este tipo de Liderazgo tiene un alto enfoque y control sobre las actividades a ejecutar y alta comunicación con los colaboradores (Amaya, 2017, pág. 26), dirige, controla, explica, estas actividades se plasman al entregar instrucciones específicas, tener un control continuo sobre el trabajo ejecutado y sus avances, y al explicar con exactitud y detalle que se ejecutará, cuando se realizará, donde se llevará a cabo y quienes desarrollarán la actividad (Reyes, 2021, pág. 11).



En el 2019 Oscar Anzorena Licenciado en Comunicación argentino, escribió el libro *Líder-Coach: Un modelo para el Liderazgo y el Coaching Organizacional*, mediante el cual comunica que el líder es aquel que se compromete a desarrollar otros líderes (Anzorena, 2022)

c) Liderazgo Situacional- Estilo de Liderazgo Instrumental

Este tipo de Liderazgo tiene un bajo enfoque y control sobre las tareas a ejecutar y alta comunicación con los colaboradores (Amaya, 2017, pág. 26), apoya, comunica, facilita la intercomunicación, estas actividades se plasman al entregar instrucciones específicas, al motivar a los colaboradores, incentivarlos, otorgar apoyo continuo al personal a su cargo, promueve la comunicación de todos los miembros del equipo de trabajo y proporciona todas las facilidades de comunicación (Reyes, 2021, pág. 12).

Este Liderazgo, otorga a los subalternos, directrices claras y define con sencillez que espera la empresa y las jefaturas de ellos; considera dentro de su acción de líder, las fases del proceso administrativo que son la planeación, organización, coordinación y control (Koontz & Weihrich, 2013, pág. 315).

d) Liderazgo Situacional -Estilo de Liderazgo por delegación

Este tipo de Liderazgo tiene un bajo enfoque en el control de las tareas y metas institucionales y una baja interrelación con los colaboradores (Amaya, 2017, pág. 26).



Modelo Trayectoria –Meta

a) Liderazgo director

Este tipo de Liderazgo, tiene especial cuidado en comunicar a sus subalternos los requerimientos que la empresa tiene de ellos (Amaya, 2017, pág. 27), planifica el trabajo, supervisa el trabajo a ser ejecutado y entrega todas las directrices específicas a los miembros del grupo para el cumplimiento cabal de los objetivos planteados (García-Solarte, 2015, pág. 67).

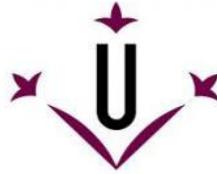
b) Liderazgo apoyador

Este tipo de Liderazgo, pone énfasis en satisfacer los requerimientos de los colaboradores, interesándose por sus intereses, otorgando motivación continua al personal y manteniendo una actitud amistosa y cordial (Amaya, 2017, pág. 27).

c) Liderazgo participativo

Este tipo de Liderazgo incluye al colaborador en la toma de decisiones y en la planificación de las tareas a ejecutar (Amaya, 2017, pág. 27) (García-Solarte, 2015, pág. 67).

d) Liderazgo orientado a los logros



Este tipo de Liderazgo, tiene un enfoque extremo en el cumplimiento de las metas, llegando a ser ambicioso e inclusive desafiante, mantiene amplias expectativas en la gestión que desarrollen los colaboradores para alcanzar con excelencia las metas empresariales (Amaya, 2017), (García-Solarte, 2015), (Pucheu, 2014, pág. 501).

Considera la fijación de objetivos retadores, busca, mejorar los rendimientos de los colaboradores a través del fortalecimiento de la confianza para alcanzar estas metas trazadas (Koontz & Weihrich, 2013, pág. 315).

Modelo Líder – Participación

a) Liderazgo Autocrático I (AI)

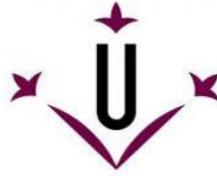
Este tipo de Liderazgo, corresponde al líder que toma decisiones unilateralmente, con la información que posee (Yukl, 1990).

b) Liderazgo Autocrático II (AII)

Este tipo de Liderazgo corresponde al líder que toma sus decisiones considerando la información necesaria que obtiene de sus subalternos (Yukl, 1990).

c) Liderazgo consultivo I (CI)

Este tipo de Liderazgo corresponde al líder que comparte los problemas con determinados colaboradores que considera adecuados, considera sus



sugerencias e ideas para la toma de decisiones que él realiza de forma unilateral, pero no necesariamente éstas decisiones reflejan la influencia de éstos subordinados (Yukl, 1990).

d) Liderazgo consultivo II (CII)

Este tipo de Liderazgo corresponde al líder que comparte el problema en una reunión grupal con sus subordinados, obtiene sus comentarios, ideas y soluciones al problema y luego toma unilateralmente las decisiones, mismas que no necesariamente reflejan la influencia que ejercieron sus colaboradores (Yukl, 1990).

e) Liderazgo grupo II (GII)

Este tipo de Liderazgo corresponde al líder que comparte el problema con sus subalternos de forma grupal, comparten ideas de solución, buscando el consenso en la toma de decisiones, el líder modera y coordina la reunión, para tomar decisiones conjuntas con el grupo (Yukl, 1990).

Liderazgo Transaccional

El Liderazgo transaccional, trabaja mucho, administra de forma eficaz y eficiente, define las actividades que deben ejecutar los colaboradores para alcanzar las metas, determina con claridad la estructura organizacional,



considera el desempeño y las necesidades existentes en el personal (Koontz & Wehrich, 2013, pág. 316).

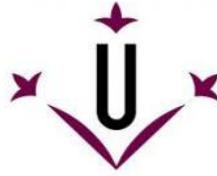
Este tipo de Liderazgo aplica el modelo de una transacción mercantil a la relación laboral, jefe – colaborador, ofreciendo incentivos monetarios a cambio de la ejecución de los objetivos empresariales, es muy efectivo este tipo de Liderazgo, pero el riesgo que existe es la fuga de capitales humanos cuando se acaben los incentivos económicos por diversas situaciones, efecto consecuente de la inexistencia de lazos de fidelidad de las personas que trabajan en la empresa.

Liderazgo Transformacional

El Liderazgo transformacional, procura una fusión entre la visión institucional y las metas de los colaboradores, procura mantener un ambiente agradable, motiva y motiva la cultura organizacional y el trabajo en equipo. (Koontz & Wehrich, 2013, pág. 316).

Se caracteriza porque motiva en los colaboradores el desarrollo de capacidades, potencialidades y genera un cambio permanente en los colaboradores, en su desempeño laboral y promueve el alcance de logros (Aguilar-Armas & Morales-Saavedra, 2007, pág. 83).

En el libro digital "Estudios sobre competencia moral", se cita que Burns describió a este Liderazgo como una dinámica de relacionamiento motivacional y moral entre líderes y seguidores (Raphael-Bataglia, Paiva-Alves, & Ribeiro-Parente, 2022, pág. 212) .



Bajo este contexto de Liderazgo, el líder transformacional fideliza a los colaboradores no solo usando los incentivos económicos sino también otros tipos de incentivos no remunerativos como por ejemplo: flexibilidad en la jornada laboral, otorgamiento de días libres, felicitaciones por logros alcanzados, otros, con esto se consigue fortalecer a la empresa a través de la capitalización del capital humano y mediante la motivación continua que se logra por el relacionamiento mutuo entre líderes y subalternos.

Liderazgo Carismático

Según la definición de los Autores Harold Koontz y Heinz Weihrich, junto con otros autores indican que este tipo de Liderazgo posee características benéficas y positivas en su accionar como confianza en sí mismo, firmes convicciones, una visión articuladas, capacidad de cambio, proyección de grandes expectativas, necesidad de influir en los seguidores y apoyarlos, deseos de mostrar entusiasmo, emoción y estar en constante conexión con la realidad.

Liderazgo Ausente – No Liderazgo

Este tipo de Liderazgo, no tiene una participación activa dentro de la organización, no motiva al personal, no guía, los subalternos no sienten la presencia del líder o directivo.

En base a la información citada en los párrafos precedentes, se concluye que el Liderazgo ha estado presente de diferentes formas en la evolución de la historia y sigue estando presente en la sociedad; su adecuado manejo



y aplicación permite y permitirá el funcionamiento adecuado de la empresa y el alcance de los objetivos empresariales planteados.

Liderazgo basado en el consenso y la colaboración

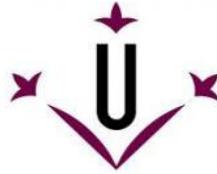
Este concepto sobre Liderazgo, señala que el líder debe desaparecer y en su lugar debe aparecer un guía en la empresa, conocedor del terreno y que ayuda al equipo en la ejecución del trabajo, se enfatiza que el guía es un servidor, no es una autoridad y que el trabajo debe desarrollarse en términos de colaboración y consenso del conjunto de personas en pro de conseguir el fin fijado (Maturana, 2011).

Liderazgo Global

En el siglo XX, se ha expuesto un estilo de Liderazgo denominado "Liderazgo Global", que contempla la generación y participación continua de los colaboradores.

En el párrafo siguiente, se enuncia lo citado por la autora Peña Acuña Beatriz en el artículo denominado Liderazgo y gestión empresarial: modelo de Liderazgo global de cambio.

El Liderazgo global de cambio es un modelo de Liderazgo gerencial personal o Liderazgo con visión global en el que este genera y consigue la participación activa de los empleados en la toma de



decisiones hacia el cambio. En este modelo el protagonismo lo ostentan tanto el líder como los empleados empoderados (Alandette, 2011; Valle y García, 2019). (Peña-Acuña, 2021, págs. 723-740)

A continuación, se adjunta cuadro con las semejanzas y diferencias más notorias de los tipos y/o estilos de Liderazgo contemplados en este capítulo.

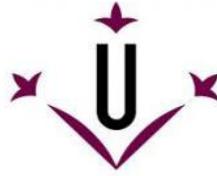
Tabla N° 3
Tipos y/o estilos de Liderazgo con conducta autoritaria

N°	Autor	Tipo de Liderazgo	Conducta del líder	Toma de Decisiones	Motivación al personal	Busca Resultados
1	Lewin	Autocrático	Activa, Autoritaria, Controlador	Unilateral, centralizadas en el líder	No	Si
2	Likert	Administración Explorativa o autoritaria	Autoritaria, Coercitiva	Si	Si (de forma coactiva y premios ocasionales)	Si
3	Likert	Administración Benevolente autoritaria	Benevolente - autoritaria	Si	Si (uso de premios, castigos)	Si
4	Víctor Broom y Phillip Yetton y modificado por Broom y Jago	Liderazgo Autocrático I (AI)	Activa, Autoritaria	Si unilateral	No	Si
5	Víctor Broom y Phillip Yetton y modificado por Broom y Jago	Liderazgo Autocrático II (AII)	Activa, Autoritaria	Sí, con información de los colaboradores	No	Si

Elaboración: Propia

Fuente: Información recolectada en la investigación

Dentro de la conducta autoritaria, se resalta la existencia de Liderazgos que toman las decisiones unilateralmente como lo hace el líder autocrático definido por Lewin y el Liderazgo Autocrático II definido por Broom y Yetton



que fue modificado posteriormente por el mismo Broom con la colaboración de Jago.

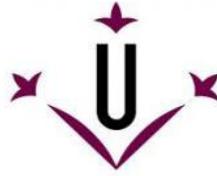
Otro rasgo a resaltar en el Liderazgo con conducta autoritaria, es la motivación a través de premios y/o castigos que usa el Liderazgo de Administración Explorativa Autoritaria y el Liderazgo de Administración Benevolente definido por Likert.

Tabla N° 4
Tipos y/o estilos de Liderazgo con conducta pasiva

N°	Autor	Tipo de Liderazgo	Conducta del líder	Toma de Decisiones	Motivación al personal	Busca Resultados
1	Kurt Lewin	Laissez Faire	Pasiva, Des complicado	No	No	No
3	Robert R. Blaue y Jane Mouton	Liderazgo de Administración Empobrecida	Pasiva	No	No	Sí, pero presenta dificultades para alcanzarlos
4	Hensey y Blanchard	Liderazgo Situacional - Estilo de Liderazgo por delegación	Pasiva	No	No	No
5	Brass y Bruce Avolio	Liderazgo Ausente	Pasiva	No	No	No

Elaboración: Propia

Fuente: Información recolectada en la investigación

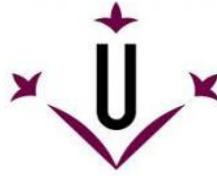


Dentro del grupo de Liderazgo con conducta pasiva se resalta el Liderazgo de Administración Empobrecida de Blaque y Mouton que buscan alcanzar los objetivos, pero es difícil que los alcancen por la poca gestión del líder.

Tabla N°5

Tipos y/o estilos de Liderazgo que se relacionan con el personal

N°	Autor	Tipo de Liderazgo	Conducta del líder	Toma de Decisiones	Se relaciona con el personal	Motivación al personal	Busca Resultados
1	Lewin	Democrático	Activa, Asequible, Abierta para escuchar sugerencias	Toma las decisiones considerando ideas del personal	Si	Sí, los motiva a participar	Si
2	Likert	Administración Benevolente autoritaria	Benevolente - autoritaria	Si	Si	Sí, con premios, castigos	Si
3	Likert	Administración Consultiva	Activa consultiva	Si	Si	Si con premios, y castigos esporádicos	Si
4	Likert	Administración grupo participativo	Activa, participativa	Si	Si	Sí, premios económicos	Si
5	Douglas McGregor	Liderazgo según Teoría "X"	Dominante, controlador	Si	Si	No	Si
6	Douglas McGregor	Liderazgo según Teoría "Y"	Activa, flexible, participativa	Si	Si	Si	Si
7	Robert R. Blaue y Jane Mouton	Liderazgo de Administración Club Campestre	Activa	No	Si	No	No
8	Robert R. Blaue y Jane Mouton	Liderazgo de Gestión a medio camino	Activa	No	Si	Si	Si
9	Robert R. Blaue y Jane Mouton	Liderazgo de Gestión en Equipo	Activa	Si	Si	Si	Si
10	Hensey y Blanchard	Liderazgo Situacional - Estilo de Liderazgo Directivo	Activa	Acorde a la situación	Sí, genera relaciones emotivas	Si	Si
11	Hensey y Blanchard	Liderazgo Situacional - Estilo de Liderazgo Couching	Activa	Acorde a la situación	Sí, tiene buen nivel de comunicación	Si	Si



Universitat de Lleida

12	Hensey y Blanchard	Liderazgo Situacional - Estilo de Liderazgo Instrumental	Activa	Acorde a la situación	Sí, alto nivel de comunicación	Si	Si
13	Robert House	Liderazgo Director	Activa, planifica trabajo	Si	Si	No	Si
14	Robert House	Liderazgo Apoyador	Activa, énfasis en satisfacer necesidades de colaboradores	No	Si	Si	No
15	Robert House	Liderazgo Participativo	Activa, promueve participación colaboradores	Si	Si	Si	Si
16	Robert House	Liderazgo orientado a los logros	Activa; Ambiciosa, con fijación en el cumplimiento de metas	Si	Si	No	Si
17	Víctor Broom y Phillip Yetton y modificad o por Broom y Jago	Liderazgo Autocrático II (AII)	Activa, Autoritaria	Sí, con información de los colaboradores	Si	No	Si
18	Víctor Broom y Phillip Yetton y modificad o por Broom y Jago	Liderazgo Consultivo II (CII)	Activa, comparte problemas con colaboradores	Sí; unilateralmente	Si	No	Si
19	Víctor Broom y Phillip Yetton y modificad o por Broom y Jago	Liderazgo Grupo II (GII)	Activa, comparte problemas con colaboradores	Sí, conjuntamente con el equipo	Si	No	Si
20	Víctor Broom y Phillip Yetton y modificad o por Broom y Jago	Liderazgo Transaccional	Activa	Si	Si	Si mediante incentivos económicos	Si
21	Brass y Bruce Avolio	Liderazgo Transformacional	Activa	Si	Sí, fideliza al personal	Sí, incentivos económicos y creación de nexos con el personal	Si
22	Brass y Bruce Avolio	Liderazgo Carismático	Activa	Si	Si	Si	Si

Elaboración: Propia

Fuente: Información recolectada en la investigación sobre los tipos y o estilos de Liderazgo



Dentro del grupo de los tipos de Liderazgo que se relacionan con los subalternos, se debe resaltar que el Liderazgo Situacional - Estilo de Liderazgo Directivo, Liderazgo Situacional - Estilo de Liderazgo Couching, Liderazgo Situacional - Estilo de Liderazgo Instrumental, el Liderazgo Transformacional buscan generar nexos emotivos con su personal para incrementar la posibilidad de alcanzar las metas y objetivos planteados.

Discusión sobre estudios contemporáneos de liderazgo

Para la presente investigación, se ha considerado los tipos de liderazgo iniciales porque en ellos se evidencian los ejes, directrices y otros elementos, que se usaron en cada estilo, esto permite visualizar como fueron creados y como son aplicados en el ámbito empresarial, proceso necesario ejecutar porque en esta investigación se diseña nuevos modelos de liderazgo que contienen lineamientos definidos y específicos que debe aplicar el alto ejecutivo que gestiona la función de líder en la empresa.

En las investigaciones contemporáneas sobre estudios de liderazgo, se observa una inclinación importante al liderazgo transformacional que fue creado por Bass (Bass, 1985), como evidencia de lo citado tenemos investigaciones vinculadas y publicadas con este tipo de liderazgo como por ejemplo: -Liderazgo transformacional en la gestión educativa: una revisión literaria (Tirado Gálvez & Heredia Llatas, 2022); El liderazgo transformacional en los profesionales de la salud en tiempos de emergencia sanitaria (Gamero, Regalado, Del Pino, & Caballero, 2022); Liderazgo



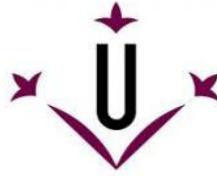
transformacional en universidades públicas y privadas de la ciudad de Lima (Pareja, Dávila, Portillo, & Velarde, 2022); Liderazgo transformacional y el desempeño directivo en instituciones de Carabaya- Puno (Kcachui, Calderón, & Vilca, 2022), entre otros artículos.

El liderazgo transformacional promueve el desarrollo de capacidades, potencialidades por parte de los colaboradores y el relacionamiento entre líderes y seguidores; lo consideran por más de 2 décadas como un estilo o tipo de liderazgo óptimo a aplicar, más sin embargo debo puntualizar que este estilo de liderazgo no ha sido realizado sobre un análisis particular y específico de la empresa, lo cual genera un porcentaje de error en la gestión del liderazgo.

Otro estilo de liderazgo emitido en el año 2011 es el basado en el consenso y la colaboración que fue promovido por Humberto Maturana en Chile, este estilo contempla la guía del líder hacia los colaboradores y el consenso de criterios este tipo de liderazgo no considera la situación actual de la empresa como el clima laboral y la actitud de los colaboradores de la institución.

Otro estilo que surgió en el siglo XX es el liderazgo global que promueve la generación y participación continua de los colaboradores y del líder; este tipo de liderazgo no considera la situación actual de la institución para su aplicación.

Considerando todo lo expuesto, se evidencia que el aporte fundamental de la presente investigación es el otorgar modelos de liderazgos adaptados y



diseñados a la situación actual en que se encuentre la empresa como consecuencia del tipo de clima laboral y el tipo de actitud de los colaboradores. Es importante aclarar que la situación de la organización es consecuencia de las acciones gestionadas por todos sus actores y partícipes.

Los 4 modelos de liderazgo creados en la presente investigación, podrían aplicarse en una misma empresa, todo depende del estado en que se encuentre y este estado situacional variaría como consecuencia de las acciones que sean ejecutadas por el líder, la alta gerencia y los colaboradores.

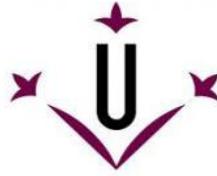
Lo expuesto en el párrafo precedente es el aporte y contribución investigativa al ámbito científico de este estudio y se proyecta que sirva a las instituciones para su crecimiento y desarrollo.

2.4 Habilidades que debe tener el líder empresarial

Para los autores Kontz y Wehrich, señalan que: “los líderes deben infundir valores, ya sea que se refieran a calidad, honestidad, correr riesgos calculados o interesarse en los colaboradores y los clientes”

Señalan que el líder debe poseer por lo menos 4 elementos básicos como

- Habilidad para ejercer el poder responsablemente y de forma eficaz.
- Habilidad para comprender que los objetivos de las personas varían de acuerdo a diversas circunstancias y con el transcurrir del tiempo.



- Habilidad para generar inspiración en las personas que los rodean para el cumplimiento de los objetivos institucionales y personales.
- Habilidad para crear un ambiente idóneo que permita la generación de motivos y sus respectivas respuestas.

Chiavenato Idalberto (2006), cita que:

“Katz indica que “el éxito de un administrador depende más de su desempeño y de cómo trata a las personas y las situaciones, según las características de personalidad; depende de lo que el administrador logra y no de lo que es. Este desempeño es el resultado de las habilidades que el administrador tiene y utiliza.

Según Katz existen tres habilidades importantes para el desempeño administrativo exitoso: técnica, humana y conceptual.

Habilidad Técnica: incluyen el uso de conocimientos especializados y la facilidad de aplicar técnicas relacionadas con el trabajo y los procedimientos.



Habilidad Humana: se relaciona al trato con las personas, y se refieren a la facilidad de relación interpersonal y grupal. Incluyen la capacidad de comunicarse, de motivar, coordinar, dirigir y resolver conflictos personales y grupales. Las habilidades humanas se relacionan con la interacción personal.

Habilidades Conceptuales: implican la visión de la organización o de la unidad organizacional en conjunto, la facilidad de trabajar con ideas, conceptos, teorías y abstracciones. Un administrador con habilidades conceptuales es apto para comprender las diversas funciones de la organización y complementarlas entre sí; para entender cómo se relaciona la organización con el ambiente y como afectan los cambios en una parte de ella a las demás" (Chiavenato I. , 2006, pág. 3).

Los avances científicos y tecnológicos actualmente brindan formas para medir las variables citadas, mediante el uso de sistemas que miden el clima laboral de las empresas y donde se puede identificar el impacto del Liderazgo sobre talento humano de la empresa, existen también indicadores de gestión que pueden aplicarse para medir el



cumplimiento, la gestión y desempeño de la empresa, sus colaboradores y directivos.

Riera manifiesta que “las habilidades humanas identifica como las relaciones que las personas establecen con el entorno” (Riera-Riera, 2001, pág. 47), relaciones establecidas con las personas.

Según Rider Antonio Moreno Guillen, dentro de las habilidades humanas está la comunicación, donde se determina como la capacidad de establecer nexos entre los individuos basadas en conductas honestas, respetuosas y positivas (Moreno-Guillen, 2017, pág. 378).

2.5 Manejo de Conflictos Laborales.

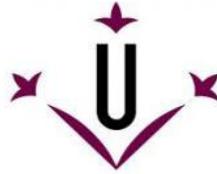
2.5.1 Estrés

Manejo de niveles de estrés laboral, emociones y estados de ánimo del personal.

En el presente punto, se abordará el tema del stress laboral y para mejor comprensión se hará una breve revisión del tema.

Concepto:

Según la definición de la Real Academia, la palabra estrés en español o stress en inglés, es: “ La tensión provocada por situaciones agobiantes que originan reacciones psicósomáticas o trastornos psicológicos a veces graves (Real Academia Española, 2022).



Ray Randall en su libro *Psicología del trabajo, comportamiento humano en el ámbito laboral* editado en el año 2012 cita lo siguiente:

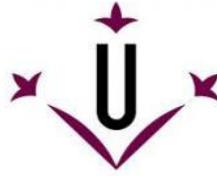
“La palabra “Estrés”, se deriva del latín “Stringere”, que significa “apretar”. Sus primeras definiciones de estrés recurrieron a conceptos usados en física e ingeniería: hay fuerzas externas (cargas) que ejercen presión sobre el individuo, produciendo tensión. Por lo tanto, es posible medir el estrés como un estímulo externo al que un individuo está sometido, de la misma manera que es posible medir el estrés físico sobre una máquina. (Hinckle, 1973).

Walter Bradford Cannon en 1929 definió al estrés en términos fisiológicos, como “el estímulo susceptible de desencadenar una reacción de Lucha o Huida” (De Rivera, 2010, págs. 13-20), que generaba un incremento en la secreción de adrenalina.

Selye Hans en 1946, diseñó el modelo “Síndrome de adaptación general” para medir la respuesta de las personas ante el estrés; este modelo contempla 3 etapas que se detallan a continuación (Arnold & Randall, 2012, pág. 387):

- Reacción de alarma
- Resistencia
- Agotamiento

Se realiza una breve descripción de estas etapas:



Reacci3n de alarma, es la etapa inicial de resistencia al estr3s, sigue a esta fase una etapa de resistencia contraria, en la cual se activan las defensas del individuo frente a los aspectos del estr3s.

Resistencia, es la etapa de m3xima exposici3n a los factores de estr3s, si la persona se adapta culmina la resistencia y obtiene nuevamente el equilibrio en su vida, en caso de alcanzar este equilibrio, avanza a la tercera etapa que el "agotamiento".

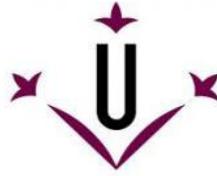
Agotamiento, en esta fase todos los mecanismos de adaptaci3n de las personas colapsan (Arnold & Randall, 2012).

Se consider3 este tema para tratarlo en la presente investigaci3n, porque los efectos del estr3s afectan de forma importante en la obtenci3n de los objetivos empresariales, su presencia puede afectar seriamente el clima laboral de la empresa y en la acci3n de Liderazgo de los jefes y directivos.

2.5.2 La agresividad empresarial o Mobbing

Heinz Leymann, psiquiatra alem3n que migr3 a Suecia en el a3o 1984 public3 su primer estudio sobre la violencia psicol3gica (Gonz3lez de Rivera & Rodr3guez-Abu3n, 2003), en la actualidad conocido como mobbing, t3rmino acu3ado por este autor, que ha sido difundido a trav3s de la historia.

Seg3n los autores Gonz3lez de Rivera y Rodr3guez Abu3n, Leyman emiti3 la siguiente definici3n sobre el mobbing:



“El mobbing o terror psicológico en el ámbito laboral consiste en comunicación hostil y sin ética, dirigida de manera sistemática por uno o varios individuos contra otro, que es arrastrado a una posición de indefensión y desvalimiento y activamente mantenido en ella. Estas actividades tienen lugar de manera frecuente (como criterio estadístico, por lo menos una vez a la semana) y durante largo tiempo (criterio estadístico: por lo menos seis meses). A causa de la elevada frecuencia y duración de la conducta hostil, este maltrato acaba por resultar en considerable miseria mental, psicossomática y social” (González de Rivera & Rodríguez-Abuín, 2003).

Otra definición de Mobbing, señala que es un riesgo psicosocial, caracterizado por un exceso ritmo de trabajo, violencia física, acoso moral, acoso sexual, victimización en el trabajo, monotonía (Morales-Franceschi, 2015), aislamiento, indiferencia por parte del personal de la empresa.

El Mobbing es el acoso visible aplicado a una víctima seleccionada, con presencia de aislamiento social, presión emocional, es una expresión de una mala cultura organizacional (Dimitrova, 2021, pág. iii396).

Se considera al Mobbing como una cadena de acciones y comportamientos maliciosos, continuos realizados en el campo laboral por una o varias personas, para intimidar y bloquear a otros compañeros de trabajo (Dirican, Bozyel, & Öztas, 2022, págs. 1-7).

El mobbing es un evento que existe con más frecuencia en el ámbito laboral, generado por la falta de valores como el respeto, su impacto e incidencia



sobre el rendimiento de los colaboradores y los resultados empresariales, son factores importantes a ser considerados dentro del presente trabajo de investigación.

2.5.3 La Motivación

Según los autores John Arnold y Ray Randal en su libro *Psicología del Trabajo*, mencionan que en el contexto de la psicología del trabajo no hay una definición sobre la motivación que sea aceptada a nivel mundial; por este motivo para su mejor comprensión se consideran analogías como, por ejemplo: con la mecánica, que señala que la fuerza motriz enciende una máquina y la mantiene funcionando; considerando la parte jurídica, un motivo es la razón que tiene una persona para ejecutar algo. Definen que la motivación se refiere a los factores que obligan al individuo a comportarse de determinada forma (Arnold & Randall, 2012, págs. 261-262).

Otra definición de motivación señala que: “ La motivación tiene que ver con los factores internos que impulsan la acción, así como los factores externos que actúan como incentivos para la acción” (Locke & Latham, 2004, págs. 288-403)

John Arnold y Ray Randal, citaron que estos factores están formados por los tres componentes que son:

“1 Dirección: lo que la persona está tratando de hacer. A esto en ocasiones se le llama *elección*.



2 Esfuerzo: qué tan arduamente lo intenta el individuo. A esto en ocasiones se le llama *intensidad*.

1 Persistencia: cuánto tiempo la persona sigue tratando. En ocasiones a esto también se le llama *duración*" (Arnold & Randall, 2012, pág. 262).

Idalberto Chiavenato, cito lo siguiente respecto a la motivación: "motivo es el impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera, es decir que da origen a un comportamiento específico" (Chiavenato I. , 2001, pág. 301). Este impulso puede ser generado por causas internas o externas.

Chiavenato, también citó que: "la motivación es esa tensión persistente que lleva al individuo a comportarse de cierta manera para satisfacer una o más necesidades" (Chiavenato I. , 2006, pág. 102).

Nolazco, Bustamante y Moreno en su artículo publicado en la Revista INNOVA Research Journal, citaron sobre la motivación laboral lo siguiente:

"(...) la motivación laboral, comprende al conjunto de características tanto internas como externas positivas o negativas que influyen al momento de realizar una tarea o actividad; es decir, que repercute en el comportamiento del trabajador y, a su vez, influye en la satisfacción de una carencia o logro de objetivos personales, grupales o empresariales". (Nolazco-Labajos, Bustamante-Cieza, Moreno-Rodríguez, & Carhuancho-Mendoza, 2021, págs. 162-176)

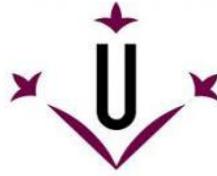


Deroncele, Anaya, López y Santana en su artículo sobre Motivación en empresas de servicios, citaron que los autores Salazar-Raymond y Gutierrez-Narthía en el año 2016 señalaron que: “se reconoce la motivación como un elemento importante del compartimiento organizacional, que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador, permitiéndole sentirse mejor (...)” (Deroncele-Acosta, Anaya-Lambert, López-Mustelier, & Santana-González, 2021, págs. 568-584).

Danahe Miranda Hoyes, cito que: “La motivación es el ente de retención y satisfacción del personal de una organización, porque se trata de personas con necesidades y sueños (...)” (Miranda-Hoyes, 2016, págs. 20-27).

Finalmente se define que, la motivación es un factor o variable trascendental dentro de la administración de una empresa, porque a través de ésta se puede conseguir los objetivos institucionales, porque debido a impulsos externos e internos positivos, el colaborador puede actuar en pro de la consecución de las metas empresariales fijadas por la alta gerencia; adicionalmente se indica que la existencia de la motivación asertiva en la institución generará sentimientos de bienestar y logro personal en el colaborador.

2.5.4 El Conflicto



Se considera importante hacer una breve revisión al conflicto, porque su presencia en el ámbito laboral es casi natural e innato por estar vinculado directamente con las personas; sin embargo se debe aclarar que el conflicto no debe ser tomado solo de forma negativa, porque si es manejado de forma adecuada por el líder y los miembros del equipo, pueden perfeccionar las relaciones laborales y maximizar el alcance de los objetivos empresariales, que se logra a través de la consideración eficaz de los criterios emitidos por los miembros de equipo.

Cuando el conflicto no es abordado y manejado de forma correcta, su presencia puede ser considerado como un factor de alto riesgo para los directivos, para la consecución de las metas fijadas y para el clima laboral institucional.

A continuación, citamos algunos conceptos de conflicto:

Ezequiel Ander- Egg en el año 1995, señaló que el conflicto, “es un proceso social en el cual dos o más personas o grupos contienden, unos contra otros, en razón de tener intereses, objetivos y modalidades diferentes, con lo que se procura excluir al contrincante considerado como adversario”.

Para Koontz, Weihrich, Cannice, señalaron que: “El conflicto es parte de la vida organizacional y puede ocurrir en un individuo, entre individuos, entre el individuo y el grupo, y entre grupos. Si bien casi siempre el conflicto se percibe como disfuncional, también puede ser benéfico porque hace que un problema se presente desde diferentes perspectivas” (Koontz & Weihrich, 2013, págs. 359-361).



Gido y Clements, señalaron en su obra *Administración Exitosa de Proyectos* que: "...los conflictos en los proyectos son inevitables. Las diferencias de opinión son naturales y se tienen que esperar. Sería un error intentar suprimir los conflictos, ya que pueden ser benéficos. Proporcionan la oportunidad de obtener una nueva información, estudiar alternativas, desarrollar mejores soluciones a los problemas, mejorar la creación del equipo y aprender" (Gido & Clements, 1999, págs. 123-125).

Chiavenato señaló que: "... el conflicto es una importante señal de vitalidad en las organizaciones: señal de ideas y actitudes diferentes que chocan y muchas veces son antagónicas" (Chiavenato I. , 2001, pág. 19).

Cada vez que ocurra un cambio hacia el progreso, existe el conflicto en la organización, a causa del impacto de las decisiones tomadas por la alta gerencia y la afectación que sufran los colaboradores (Becerro-de-Bengoa, Becerro-de-Bengoa, & Losa-Iglesias, 2016, pág. 24) .

El conflicto es la percepción, de la existencia de discrepancias respecto a intereses o aspiraciones que no se han cumplido, para las partes de forma simultánea (Zalles J. , 2020, pág. 25).

En base a la información citada se puede concluir que, los conflictos son fuentes de mejora en la toma de decisiones, porque permiten consolidar varios criterios de los miembros de la empresa y porque su existencia es una muestra clara de vitalidad y existencia de la organización, por este motivo es indispensable su adecuado manejo, consenso de ideas y sugerencias por parte los líderes de la entidad.



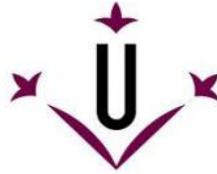
Universitat de Lleida



Universitat de Lleida

Capítulo 3:

La Actitud y el Clima Laboral



3. La Actitud

La "Actitud" dentro del ámbito empresarial, es un factor relevante del capital humano que debe ser considerado, para ejercer un Liderazgo asertivo y adecuado en la empresa, sea ésta pública y/o privada, por este motivo se estudiará este elemento y bajo los resultados que se obtengan se definirá y determinará posteriormente el tipo de Liderazgo que deberán aplicar los directivos de una empresa para un clima laboral reactivo y proactivo.

Los fundamentos teóricos para el análisis de la actitud del recurso humano, se basan para el presente estudio en la aplicación del principio de causalidad (causa y efecto) (Real Academia Española, 2022) y la teoría estadística sobre la probabilidad de ocurrencia del 50% para el presente caso (Montañez, 2017, pág. 46), criterio que se utiliza porque existe tan solo dos opciones de ocurrencia que son: una actitud proactiva (50%) o una actitud reactiva (50%).

Información que se comunica, sólo como referencia por cuanto se las consideró para profundizar en el tema de la "Actitud", más no es el objeto del presente estudio.

3.1 Concepto de Actitud

Según el diccionario de la lengua española, el término "Actitud" proviene del latín "*actitudo*", y estaría definido como la disposición de ánimo manifestada de algún modo.



El Psicólogo Allport Gordon definió a la actitud como: *“un estado mental y neuronal de preparación, organizado a través de la experiencia, ejerciendo una influencia directiva o dinámica sobre la respuesta del individuo a todos los objetos o situaciones con los que se relaciona”* (Allport, 1935, págs. 798-844).

Los autores Arnold John y Randall Ray, en su libro *Psicología del Trabajo* definen que la Actitud es: *“Regularidad en los sentimientos, pensamientos y predisposiciones de un individuo a actuar hacia algún aspecto de su entorno* (Arnold & Randall, 2012, pág. 587).

En función de lo descrito en los párrafos precedentes, se define que la “Actitud” es la conducta, predisposición y estado mental que tiene una persona respecto a determinados aspectos, objetos, personas o circunstancias que rodean su entorno social, personal y/o laboral, y ese estado mental, comportamiento afecta el desenvolvimiento de las empresas, afecta el alcance de los objetivos y metas fijadas en la empresa, ya sea maximizando los resultados o al contrario disminuyéndolos.

3.2 Proactividad, Personas proactivas, Actitud Proactiva.

Según la definición la Real Academia Española, la palabra “proactivo, va”, proviene del término inglés “proactive” cuyo texto se cita a continuación:

“Que toma activamente el control y decide qué hacer en cada momento, anticipándose a los acontecimientos” (Real Academia Española, 2014).



En el año 1946 el Dr. Viktor Frankl quien Neurólogo y Psiquiatra, determinó mientras estuvo en los campos de concentración de Alemania nazi, que el ser humano puede tener una posición activa frente a las dificultades del entorno, esperanzadora, dotada de libertad plena pero activa y positiva que contribuye al entorno y a la evolución interna de la persona (Frankl, 2015).

Covey Stephen, indicó que la proactividad no significa solo tomar la iniciativa, sino que las personas proactivas actúan en función de los valores que poseen, se dirigen con mucho cuidado y sigilo en la vida diaria; este tipo de personas también son influenciadas por los factores externos físicos, sociales o psicológicos, pero su decisión o accionar final es realizado considerando los valores que poseen (Covey S. , 2002, pág. 45).

Las personas con actitud proactiva, actúan de forma independiente, considerando valores, poseen confianza en sí mismos, son creativos, optimistas, perseverantes, disciplinados, sociables, flexibles, buscan alternativas para realizar sus ideas que se basan en los objetivos fijados, tienen la capacidad de sobreponerse a las adversidades y problemas, entre otras cualidades que aportan a la solución de los problemas existentes en la empresa y al logro de las metas fijadas.

3.3 Reactiva, Personas Reactivas, Actitud Reactiva.

Según la Definición del Diccionario de la Real Academia Española, la palabra "reactivo" proviene del término inglés "reactive", que corresponde



al término opositor de la palabra “proactivo” (Real Academia Española, 2014).

De acuerdo a lo manifestado por el Dr. Frankl, una persona reactiva es aquella que se deja influir por su entorno, que no tiene objetivos, que no tiene metas que impulsen su vida y que los motiven para luchar; en su libro el “Hombre en busca del sentido”, expuso varios casos donde informó que muchos de sus compañeros fallecieron por esta falta de esperanza y de motivación (Frankl, 2015).

Stephen Covey en su obra reimpressa en el año 2003 denominada “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”, señala que las personas reactivas son afectadas por el ambiente físico, ambiente social, son impulsadas por sentimientos, por las circunstancias, por las condiciones. (Covey S. , 2002, pág. 45).

En función de la teoría expuesta y de la experiencia profesional adquirida en el ámbito laboral, se define que la actitud reactiva, es la conducta, predisposición, estado mental **no colaborativo** de la persona, por cuanto carece de iniciativa, le faltan valores, es pesimista, dedica mucho tiempo a la crítica, el chisme, se queja constantemente de todo, responsabiliza y culpa con frecuencia a los demás, no contribuye en la gestión de actividades para solucionar los problemas, alcanzar los objetivos y metas fijadas, siempre requerirá la presión y seguimiento de sus superiores para la ejecución efectiva y eficiente de su trabajo.



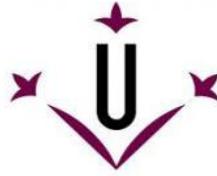
3.4 Test para evaluar la actitud

En la investigación descriptiva exploratoria relacionados con el tema de estudio, se examinaron los siguientes Test de comportamiento y personalidad proactiva

En el año 1993 los autores Bateman Thomas y Crant Michael, construyeron el Test de Personalidad Proactiva, cuyo fin es evaluar la personalidad de las personas, está compuesta por 17 preguntas con formato Likert de 5 respuestas dentro del rango: "Totalmente de acuerdo" valorada con 5 puntos y "Totalmente en desacuerdo" valorada con 1 punto (Bateman & Crant, 1999, págs. 103-118). La personalidad corresponde a los rasgos propios e individuales de cada persona.

En el año 2010 los autores por Belschak y Den Hartog construyeron el Test de Comportamiento Proactivo, está compuesto por 11 preguntas con formato Likert de 5 respuestas dentro del rango: "Totalmente de acuerdo valorada con 5 puntos y Totalmente en desacuerdo valorada con 1 punto". Evalúa el comportamiento organizacional, social e individual (Salessi & Omar, 2018, págs. 34-50). El comportamiento corresponde a la forma de actuar personal del individuo.

En el año 2013, los autores Kanten y Alparslan de origen Turco generaron un Test de Comportamiento Proactivo de 32 preguntas con el fin de verificar la validez y confiabilidad de las preguntas que lo conformaban, al finalizar el proceso resultó un cuestionario conformado por 18 preguntas que evalúa el



comportamiento organizacional, social e individual (Gamarra-Torres, 2020, págs. 4-8).

En el año 2018 las autoras argentinas Salessi Solana y Alicia Omar adaptaron y validaron el Test de Comportamiento Proactivo de Belschak y Den Hartog al idioma español (Salessi & Omar, 2018, págs. 34-50).

No se evidenció la existencia de una Escala o Test que evalúe la Actitud (conducta, predisposición, estado mental) de la persona y que clasifique esta actitud en Proactivo o Reactivo, para efectos de nuestra investigación esta clasificación es primordial porque permitirá evaluar el capital humano que posee la institución para alcanzar los objetivos planteados por la dirección institucional.

3.5. Diseño Test “Actprore”

Por la importancia identificada, respecto al efecto directo que ejerce la actitud (conducta, predisposición y estado mental) de los colaboradores sobre el entorno laboral, los resultados, objetivos y metas institucionales, se construyó el test denominado “ACTPRORE” cuyo fin es establecer si el sujeto de estudio tiene una actitud proactiva o una actitud reactiva.

El resultado que se obtenga será un insumo fundamental para la definición del tipo de Liderazgo que deben ejercer las jefaturas y autoridades de la institución.

El test “Actprore” citado, se encuentra en la sección anexos de esta tesis.



3.6 Clima Laboral

3.6.1 Concepto de clima laboral

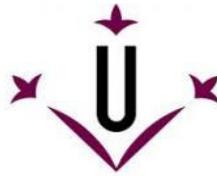
El recurso humano y todos los factores relacionados, tomó relevancia en la Administración cuando la teoría administrativa tuvo influencia de las relaciones humanas, la sociología y la psicología (Chiavenato I. , 2006, pág. 84).

José María Martínez indicó que la existencia de un clima laboral malo, genera en la empresa una alta rotación del personal, reduce la productividad y la existencia de ausentismo (Chiang-Vega, Sanhueza-Hernández, & Rivera-Cerda, 2022, págs. 43-54).

El clima laboral según Halpin y Crofts en el año 1963 considerando el factor subjetivo, señalaron que es la percepción que el colaborador tiene respecto a la satisfacción de sus necesidades sociales y por el cumplimiento de su trabajo (Favila-Flores, Tortolero-Portugal, Figueroa-González, & Gómez-Romero, 2022, págs. 2736-2749).

Edgar Shein, definió que el clima laboral es “El conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización y que refleja la mentalidad predominante” (Schein, 2010).

Es responsabilidad de la alta gerencia y/o líderes de la institución, la existencia de un buen clima laboral en la empresa, a través de la ejecución



de acciones y actividades que fomenten un clima laboral sano, adecuado, bueno (Reyes-Pedraza, Téllez-Castilla, & García-González, 2021, págs. 342-351).

Forehand y Gilmer considerando el factor objetivo, indicaron que el clima organizacional en un conglomerado de factores fijos como la estructura organizacional, el tipo de Liderazgo, el tamaño de la entidad, la comunicación, entre otros elementos que están dentro del cuerpo institucional y que se relacionan entre sí por la naturaleza propia de la operatividad diaria (Forehand & Gilmer, 1964, págs. 361-382).

En el año 2020 Macías-García Eva y Vanga-Arvelo María citan que “El clima organizacional es el conjunto de percepciones que el colectivo tiene sobre el medio físico y humano donde se desempeñan, revelan los anales de lo que sucede a lo interno, sus procesos, el tipo de personas, su comunicación, infraestructura y como es ejercida la autoridad: aspectos estos externos al trabajador” (Macías-García & Vanga-Arvelo, 2021, pág. 548.567).

Hernández Tirso; Ávila Danae y Polo, Sergio en su artículo publicado en el año 2020 citaron el concepto de clima laboral citado por Castillo Alarcón MR (2011) cuyo texto es el siguiente: “El clima organizacional se conceptualiza como “el ambiente psicológico que resulta de los comportamientos, los modelos de gestión y las políticas organizacionales, que se refleja en las relaciones interpersonales”” (Hernández, Ávila, & Polo, 2021).



Daniela Ruiz Díaz en el año 2021, citó lo siguiente: “Alex Sivori Ruíz Gómez, define al ambiente de trabajo o también denominado *Clima Laboral*, “como la apreciación que tiene el trabajador de su ambiente laboral” (Ruíz Díaz-Morales, 2021, págs. 245-256).

En el 2021, los autores Toshio Yamassake, Campos Patricia, Vinicius Alburquerque y Chennyfer Dobbins concluyeron que “El clima organizacional es subjetivo, sin embargo, representa la atmósfera social de una organización, este hecho justifica la razón por la cual es fundamental ser considerado para lograr la satisfacción de los colaboradores en el trabajo” (Yamassake T. , Campos, Alburquerque, & Dobbins, 2021).

En el año 2022 las autoras Franchesca Vásquez Robles, Ana Cecilia Napán y Nelly Miranda indicaron que “el clima organizacional ha venido a ser un factor indispensable para el manejo de las organizaciones permitiendo una comunicación interpersonal efectiva dentro del marco de un ambiente laboral agradable” (Vásquez-Robles & Napán, 2022).

Otro elemento esencial considerando el factor subjetivo, es el referente al criterio que tienen los subalternos respecto a la gestión de los líderes o mandos jerárquicos (Kozlowski & Doherty, 1989). Finalmente se indica respecto a este punto que, la sumatoria de los factores objetivo y subjetivo, dan como resultado el enfoque integrado del clima laboral.

Finalmente, en base a la información descrita anteriormente, a continuación, se emiten dos definiciones referentes al clima laboral:



- Clima laboral, es el contexto global o conjunto de factores internos que están presentes en la organización y que impactan positiva o negativamente el entorno donde se desenvuelven los colaboradores y directivos de la organización de forma diaria.
- Clima laboral, es el ambiente, entorno físico y humano donde se ejecutan diariamente las actividades empresariales; este factor es importante en la entidad porque influye en la ejecución de las transacciones y/o actividades.

3.6.2 Test CLA y WES

En los ámbitos científico y empresarial existen varios Test para evaluar el Clima Laboral, sin embargo, por su importancia y trascendencia se consideraron los Test "WES" y "CLA" para la construcción del cuestionario de evaluación del clima laboral denominado Test "Actprore Laboral".

3.6.2.1 Test WES

El cuestionario WES –Work Environment Scale, fue creado por Moss Rudolf, Moos Bernice, Trickett Edison de la Universidad de Stanford, construido para medir el clima laboral que contiene 3 dimensiones y 10 sub escalas (variables), contiene 90 preguntas dicotómicas para controlar los sesgos en la evaluación (Moos, Moos, & Trickett, 1974), estas dimensiones y variables contienen simultáneamente factores de la empresa y de la persona.



Las dimensiones consideradas son:

- 1) Relaciones
- 2) Autorrealización
- 3) Estabilidad/Cambio

Las sub escalas (variables) consideradas son:

Relaciones

- ✓ Implicación (compromiso del colaborador hacia la actividad y compromiso para su ejecución)
- ✓ Cohesión (nivel de ayuda entre colaboradores y amabilidad con sus compañeros)
- ✓ Apoyo (Nivel de ayuda y motivación al personal)

Autorrealización

- ✓ Autonomía (Nivel de incentivo a los colaboradores para desarrollo de iniciativa y autosuficiencia)
- ✓ Organización (Nivel de planificación, ejecución y culminación actividades)
- ✓ Presión (Nivel de presión existente en la empresa)

Estabilidad / Cambio

- ✓ Claridad (Nivel de conocimiento de los logros a alcanzar, políticas y planes institucionales)



- ✓ Control (Nivel de control sobre las funciones de cada colaborador)
- ✓ Innovación (Nivel de creación de ideas, enfoques para ejecución de actividades empresariales)
- ✓ Comodidad (Nivel de comodidad del ambiente físico para un entorno de trabajo agradable)

3.6.2.2 Test CLA

El Test CLA – Cuestionario de clima Laboral fue elaborado por el grupo de consultores TEA-CEGOS, basados parcialmente en la teoría de Blake y Mouton, considera 2 dimensiones y 8 variables y está compuesta por 93 preguntas en escala Likert con 3 opciones a elegir que son: “SI” cuando la opción sea cierta, “NO” cuando la opción no se cumpla en el trabajo, “?” cuando se considere que la no es cierta o falsa (Corral & Pereña, 2022).

Las dimensiones consideradas en el cuestionario son:

- ✓ Empresa
- ✓ Persona

Las variables estudiadas son:

Empresa

- ✓ Organización (Nivel de planificación, organización, funciones de la empresa)



- ✓ Innovación (Nivel de innovación y respuesta a necesidades del mercado)
- ✓ Información (Nivel de información existente en la empresa)
- ✓ Condiciones (Nivel de las condiciones físicas de la empresa y condiciones relacionadas con las remuneraciones de los colaboradores)

Persona

- ✓ Implicación (Nivel de compromiso de los colaboradores con la empresa)
- ✓ Autorrealización (Nivel de satisfacción y crecimiento de capacidades del personal)
- ✓ Relaciones (Nivel de las relaciones existentes entre el personal)
- ✓ Dirección (Nivel de dirección de superiores y directivos)

3.6.3 Diseño de cuestionario de clima laboral Test “Actprore Laboral”

Para la presente investigación, es necesario analizar y determinar si el clima laboral existente en las empresas investigadas es bueno o malo y deducir si el grupo de colaboradores, que forman parte del capital humano de las administradoras fiduciarias es proactivo o reactivo.

Para realizar la evaluación indicada, se diseñó un cuestionario conformado por 2 secciones, la primera sección definirá si el clima laboral es bueno o



malo y la segunda sección nos dará a conocer si el componente humano es proactivo o reactivo.

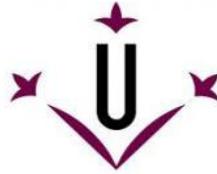
Al analizar los tipos de climas laborales y las actitudes del personal que se pueden presentar en las empresas, se identificaron los siguientes escenarios:

- Clima laboral malo con grupo humano proactivo
- Clima laboral malo con grupo humano reactivo
- Clima laboral bueno con grupo humano proactivo
- Clima laboral bueno con grupo humano reactivo

Para tener datos reales de las empresas estudiadas, respecto al clima laboral y a la actitud del colaborador, se consideró la forma de evaluación usado en el cuestionario WES que contiene preguntas dicotómicas, del cuestionario CLA se consideraron las dimensiones y variables y se incluyó la variable mobbing.

No se contempló la respuesta neutra que tiene el cuestionario CLA, porque generaría un vacío y dispersión de los resultados, que impediría determinar con precisión el tipo de clima existente en las empresas objeto de estudio.

Se incorporó en el cuestionario "ACTPRORE LABORAL", preguntas que tienen como fin analizar la existencia de Mobbing o acoso laboral en la empresa, para esto se tomó como referencia el cuestionario LIPT 60 diseñado en el año 1984 por el psiquiatra alemán Heinz Leyman (González-de Rivera & Rodríguez-Abuin, 2003, págs. 29-69).

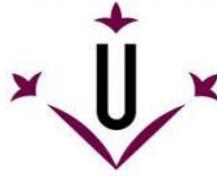


El mercado fiduciario forma parte del sector financiero del Ecuador y al pertenecer a este grupo económico, la disponibilidad de tiempo del personal que labora en estas empresas es reducida, por este motivo se desarrolló un cuestionario con poca demanda de tiempo para el llenado de las preguntas, por parte de los encuestados.

Las preguntas diseñadas son directas, cortas y claras, su realización conlleva corto tiempo y no interrumpe el desarrollo de la gestión laboral de las empresas, tampoco afectará el desempeño y cumplimiento de las actividades diarias de los colaboradores.

Todos estos argumentos y consideraciones citadas en el diseño del cuestionario, se tomaron en cuenta para eliminar la resistencia y objeción de respuesta por parte de los colaboradores y de los altos ejecutivos de las empresas fiduciarias, sin embargo, de las consideraciones informadas se deja constancia de la existencia de un escenario en el cual no respondan el test.

El cuestionario "ACTPRORE LABORAL" está conformado por dos secciones, la primera sección evalúa el clima laboral y la segunda sección la actitud de la persona.



Primera sección del test “Actprore Laboral” - Clima Laboral

La primera sección del test evalúa el clima laboral, está compuesto por 2 dimensiones que son empresa y persona y 7 variables que están clasificadas según las dimensiones indicadas.

Las dimensiones y variables que evalúa el test “Actprore Laboral” son:

Dimensión Empresa

Variables:

- a) Organización
- b) Información
- c) Condiciones

Dimensión Persona

Variables

- d) Auto realización
- e) Relaciones
- f) Dirección
- g) Mobbing



Segunda sección del test “Actprore Laboral” – Actitud de la persona

Para la segunda sección del cuestionario se consideraron los dos únicos tipos de actitud que podría tener una persona y que son: actitud proactiva y actitud reactiva, para definir el tipo de actitud que tiene el individuo se elaboraron 15 preguntas con respuestas dicotómicas de “SI” o “NO”.

Para evitar una tendencia neutra que impida tener una inclinación a las dimensiones o tipos de actitudes indicadas, se diseñó el cuestionario “ACTPRORE LABORAL” con preguntas impares, para que siempre exista un sesgo o tendencia, aunque sea mínimo hacia a alguno de los escenarios planteados, que permita identificar con claridad los datos y resultados obtenidos.

Estos cuestionarios han sido revisados y validados por 2 psicólogos (1 industrial y el otro clínico), 1 académico universitario y 2 profesionales del área de Talento Humano con experiencia en el ámbito laboral, quienes confirmaron e informaron que el test “ACTPRORE LABORAL” está elaborado de forma adecuada e idónea, para determinar si el clima laboral existente en la empresa es “bueno” o “malo” y si la actitud de las personas es “proactiva” o “reactiva”.

El test “Actprore laboral”, se encuentra en la sección anexos de la presente tesis.



Universitat de Lleida

Capítulo 4:

El Sector Fiduciario



Capítulo 4: El sector fiduciario

El sector fiduciario en el Ecuador ha crecido y tomado importancia dentro del mercado financiero, porque ha contribuido con la creación y ejecución de negocios que contribuyeron con el crecimiento de la economía ecuatoriana (Diario El Comercio, 2014).

A través de la constitución de fideicomisos se contribuyó con las empresas para obtener financiamiento externo a tasas bajas, este ingreso de recursos permitió dinamizar la economía del Ecuador que se ha visto afectada por el descenso en el precio del barril de petróleo principal fuente de ingreso del estado ecuatoriano según los reportes emitidos por el Banco Central del Ecuador (Banco Central del Ecuador, 2020), por la reducción de la actividad productiva del país y la contracción de la actividad económica mundial debido a la pandemia COVID 19. (Banco Mundial, 2021)

El producto fiduciario denominado fideicomiso, aportó a la economía ofreciendo mecanismos alternativos de garantía y pago de los créditos otorgados por el sector financiero nacional, es aplicado en el mercado de valores utilizando la administración de flujos de las empresas y mediante la provisión mensual de la cuota del crédito a cubrir, el fideicomiso además del servicio entregado, ha otorgado seguridad y confianza al sector financiero y a las empresas que optaron por este mecanismo.

El sector inmobiliario invirtió USD \$ 771.894.122 (Anefi Administradora de Fondos y Fideicomisos, 2021) en fideicomisos inmobiliarios porque a través de



esta figura fiduciaria pudo otorgar confianza a los compradores debido al manejo y control fiduciario de los recursos económicos, de la verificación y cumplimiento de los plazos y acuerdos establecidos en el contrato de constitución para todos los partícipes del negocio inmobiliario.

4.1 Origen, concepto de fideicomiso y su evolución en el transcurso de la historia.

Origen del fideicomiso

El fideicomiso se creó en la sociedad con el fin de otorgar rentabilidad, confianza y seguridad a los empresarios que requerían de una estructura que contribuya al desarrollo y cumplimiento de sus objetivos.

Sergio Rodríguez Azuero en su obra “Negocios Fiduciarios” citó que parece que los primeros indicios de fideicomisos surgieron en el período inicial de Roma, llamado Arcaico que contemplaba: la transferencia de dominio de una persona a otra, a través del *mancipatio* o la *in jure cesio*, con la condición de que la persona receptora de la propiedad la devolvería, una vez que se cumpliera su finalidad, se realizaría según la época contractualmente a través del *pactum fiduciae cum creditore*, el *pactum fiduciae cum amico* y dentro del marco sucesorio se desarrolló el *fideicommissum* como disposición de última voluntad. (Rodríguez-Azuero, 2011)

En Roma en su estado primigenio el *fideicommissum* no estaba normado jurídicamente, debido a que el beneficiario no tenía respaldo legal para



obligar a que el fiduciario cumpla con la restitución de la propiedad, existiendo un vacío legal absoluto que dejaba descubierto al beneficiario y daba poder y control total al fiduciario sobre las propiedades. El Emperador Augusto corrigió este vacío jurídico mediante la incorporación de una sanción legal en contra del fiduciario que no cumpla con el pacto comprometido inicialmente.

El *fideicommissum* era usado con mucha frecuencia en Roma, debido a que en el derecho hereditario consideraba múltiples incapacidades para heredar bienes.

Marco Jiménez Sánchez en su libro “Estudios sobre el fideicomiso” citó lo siguiente:

“Fue en la gran Roma donde la *fiduciae* nació a causa de la incapacidad de transmitir el patrimonio mediante la sucesión *mortis causa*, además de otras trabas legales a la transferencia del derecho de dominio. La propiedad en un estadio pretérito del Imperio Romano era muy limitada y el aprovechamiento de los medios de explotación económica de los bienes, principalmente agrícolas, se hacía a través de mecanismos completamente distintos al laboral ordinario (*precarium*, esclavitud, etc.).

La característica primordial del *fideicommissum* romano era la transmisión *mortis causa* de los bienes del *de cuius* a sus sucesores, al paso que el *Pactum Fiduciae*, en sus modalidades de *fiduciae cum creditore* implicaba la devolución de los bienes fideicomitidos



al fideicomitente, luego de verificarse el cumplimiento, y por ende, extinción de la obligación, a esta figura se le denominó fiducia de garantía (*fiduciae cum creditore*); con fundamento en ella". (Jimenez-Sanchez, 2007)

Malumián N., Diploti A. y Gutiérrez P. en el año 2006 exponen en el libro *Fideicomiso y Securitización, análisis legal, fiscal y contable* lo siguiente:

"En Inglaterra, la fiducia romana reaparece con el *use*, que fue el antecedente jurídico del Trust y presenta en su desarrollo una interesante analogía con las disposiciones fiduciarias romanas. Reaparece, también, en el antiguo Derecho francés, acompañada de una profunda mutación, para desaparecer con la promulgación del Código Civil de Napoleón a comienzos del siglo XIX por considerarse al fideicomiso como un medio de crear un orden sucesorio paralelo al del citado Código. Es entonces en Inglaterra donde el fideicomiso logra perpetuarse y generar una nueva institución jurídica, que llega a nosotros, con el nombre de *trust*.(...)" (Malumián, Diplotti, & Gutierrez, 2006)

Inglaterra con el "use" figura con la cual se transfería los bienes a un tercero en beneficio del mismo o de otra persona, hasta el surgimiento del Trust en el siglo XVIII, aportó con normativa importante que reguló y protegió al beneficiario y obligó al fiduciario a cumplir con el compromiso acordado, a continuación, se citan las leyes emitidas:



- Principios de la equity, permitió actuar de forma eficaz al Common Law.
- Ley de Uses (Statute of Uses) 1535, siglo XV.
- Ley de supresión de los usos (Statute of Uses) 1535, dictada por Enrique VIII.
- Ley de Organización Judicial de 1873.
- The trust Act de 1893.

Según Nicolás Malumián y et al. En el año 2006, citó que:

“El fideicomiso latinoamericano es un instituto jurídico con particularidades e historia propia. El sistema continental europeo no cuenta con un instituto de esta características y no sería de extrañar que de querer incorporarlo se inspiren en las legislaciones latinoamericanas, siendo uno de los pocos casos, sino el único, de instituciones que pase de Latinoamérica a Europa”. (Malumián, Diplotti, & Gutierrez, 2006, pág. 18)

Finalmente señaló que el fideicomiso latinoamericano, tiene remota influencia del fideicomiso romano, y sus antecedentes se basan en el trust anglosajón.

El fideicomiso en el Ecuador adoptó la figura legal de un patrimonio autónomo destinado al cumplimiento del objeto y de propiedad del fiduciario, se encuentra normado por la Ley de Mercado de Valores, la Codificación de resoluciones expedidas por el Consejo Nacional de Valores y está regulado por la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros.



Concepto de fideicomiso

Para definir la palabra fideicomiso es necesario, revisar el origen de la palabra, considerando lo indicado a continuación se hace una revisión teórica.

“*Pactum fiduciae*:

Consiste en la transmisión por causa de muerte el *pactum fiduciae* implicó un acuerdo con la obligación para el adquirente de retransmitir los bienes en determinadas circunstancias”. (Rodríguez-Azuero, 2011, pág. 7)

“*Fiducia cum creditore*:

La *fiduciae cum creditore* fue un negocio a título o con causa onerosa y representó la forma de garantía consistente en que el deudor, requerido por su acreedor para prestarle una seguridad real, transfería por *mancipatio* o *in jure cesio* la propiedad de un bien con cargo de que le fuera retransmitido una vez satisfecha la obligación (...). (Rodríguez-Azuero, 2011, págs. 7-8)

“La *fiducia cum creditore* se aplicó para la transmisión de una *potestas* dominical confiándola a otra para una finalidad convenida como en



función de garantía de un préstamo pecuniario". (Malumián, Diplotti, & Gutierrez, 2006, pág. 8)

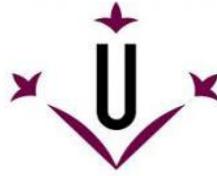
"Fiducia cum amico:

El *pactum fiduciae cum amico*, por su parte, se celebraba a título no oneroso en interés del fiduciante y no del fiduciario, como en el caso anterior, y buscaba transferir los bienes para que éste pudiese disponer de los mismos y ejercitar las facultades inherentes al dueño como administrarlos, celebrar contratos en torno a ellos, defenderlos contra el ataque de terceros, etc. (...)"'. (Rodríguez-Azuero, 2011, pág. 17)

"La *fiducia cum amico*, la más antigua, se transmitía una persona o cosa confiándola bajo *potestas* ajena pero sometida a la *restitutio*, es decir se trataría de una *mancipatio* con un pacto de devolución". (Malumián, Diplotti, & Gutierrez, 2006, pág. 7)

"Fideicommissum:

El *fideicommissum* (...) consistía en que una persona transfería a otra, por vía testamentaria, uno o más bienes con el objeto de que ésta, figurando externamente como propietario, los empleara en beneficio de otra u otras terceras personas a las cuales, más adelante, si ello era posible, debían serles transmitidos los bienes. La existencia especial de la confianza en un primer estado era evidente (...)"'. (Rodríguez-Azuero, 2011, pág. 11)



“El fideicomiso (*fideicommissum*) es en Roma un encargo que se basa en la honradez y la buena fe. Se instrumentaba por medio de una disposición de última voluntad a través de la cual se confiaba la ejecución de un encargo en favor de alguna persona que se deseaba beneficiar. Por su parte, la fiducia constituía un acto entre vivos, conocida de una u otra manera en todas las épocas de la historia romana” (Malumián, Diplotti, & Gutierrez, 2006, pág. 5).

En la obra “El fideicomiso como instrumento de desarrollo económico del sector inmobiliario de la ciudad de Quito” se manifiesta que: “*la palabra fideicomiso que viene del vocablo “Fideicommissum”, del latín “fides” = fé y “commissus” = comisión, se comprenderá entonces que el fideicomiso, es un acto de confianza o fé por el cual se percibe una comisión u honorario (González, 2000)”* (García-Rubio & Rubio-Aragón, 2013).

En base a lo expuesto en los párrafos precedentes, se puede definir al fideicomiso como un acto de confianza que se realiza entre dos o más personas, que es instrumentado jurídicamente mediante escritura pública, donde el constituyente transfiere la propiedad a un fiduciario para que cumpla con el objeto y las instrucciones determinadas contractualmente.

4.2 Normativa que rige al Fideicomiso en varios países del continente americano



Por ser un producto financiero que es normado jurídicamente se requiere revisar la legislación que lo norma y regula, para este fin se revisará y citará las definiciones referentes al fideicomiso en el Ecuador y en varios países de Centro y América del Sur.

Ecuador

La Ley de Mercado de Valores define al fideicomiso de la siguiente manera:

“Art.112. De los negocios fiduciarios: Es un acto de confianza, en virtud de los cuales, una persona entrega a otra uno o más bienes determinados, transfiriéndole o no la propiedad de los mismos, para que ésta cumpla con ellos una finalidad específica, bien sea en beneficio del constituyente o de un tercero. Si hay transferencia de la propiedad de los bienes el fideicomiso se denominará mercantil, particular que no se presenta en los encargos fiduciarios, también instrumentados con apoyo en las normas relativas al mandato, en los que sólo existe la mera entrega de los bienes”. (Comisión de Legislación y Codificación del Ecuador, 2006)

Otra definición de fideicomiso lo encontramos en la Asociación de Administradoras de Fondos del Ecuador quien define al fideicomiso mercantil como:” *un contrato de confianza por el cual una o más personas llamadas constituyentes o fideicomitentes, transfieren de manera temporal o irrevocable, la titularidad de bienes muebles o inmuebles corporales o incorporales, que existen o que se espera que existan, a un patrimonio autónomo que o administra la administradora fiduciaria, dotado de*



personería jurídica.” (Asociación de Administradoras de Fondos y Fideicomisos del Ecuador, 2021).

Argentina

En Argentina, el fideicomiso está normado por la Ley No. 24.441.

La Ley No. 24.441 define al fideicomiso como:

“ARTÍCULO 1. Habrá fideicomiso cuando una persona (fiduciante) transmita la propiedad fiduciaria de bienes determinados a otra (fiduciario), quien se obliga a ejercerla en beneficio de quien se designe en el contrato (beneficiario), y a transmitirlo al cumplimiento de un plazo o condición al fiduciante, al beneficiario o al fideicomisario”. (Congreso Argentino, 1994)

Bolivia

En Bolivia, el fideicomiso está normado por el Título VII, Capítulo IV, Sección III, artículos 1409 al 1427 del Código de Comercio de Bolivia y por los artículos 3 y 9 de la Ley de Bancos y Entidades Financieras.

El Código de Comercio de Bolivia define al fideicomiso como:



“ARTÍCULO 1409. (CONCEPTO).- Por el fideicomiso una persona, llamada fideicomitente, transmite uno o más bienes a un Banco, llamado fiduciario, quien se obliga a administrarlos o enajenarlos para cumplir una finalidad determinada en provecho de aquél o de un tercero llamado beneficiario”. (Poder Ejecutivo de Bolivia, 1977)

Brasil

En Brasil, el negocio fiduciario está regulado por el Código Civil, se refiere al fideicomiso en el capítulo IX “De la Propiedad Fiduciaria” que comprende los artículos 1361 al 1368.

El Código Civil, define al fideicomiso como:

“Art. 1.361. Se considera fiduciario la propiedad resolutive de una cosa mueble infungible que el deudor, con el alcance de la garantía, cede al acreedor.

1. La propiedad fiduciaria se constituye con el registro del contrato, celebrado por instrumento público o privado, que sirva de título, en el Registro de Títulos y Documentos del domicilio del deudor, o, en el caso de vehículos, en el competente para la concesión de licencias, anotando en el certificado de registro”. (Congreso Nacional de Brasil, 2002)

Colombia



En Colombia, el fideicomiso está normado por lo tipificado en los artículos del 1226 al 1244 el Título XI, del Libro IV, del Código de Comercio Colombiano.

El Código de Comercio de Colombia define al fideicomiso como:

“Art. 1226. Definición de la fiducia mercantil. La fiducia mercantil es un negocio jurídico en virtud del cual una persona, llamada fiduciante o fideicomitente, transfiere uno o más bienes especificados a otra, llamada fiduciario, quien se obliga a administrarlos o enajenarlos para cumplir una finalidad determinada por el constituyente, en provecho de éste o de un tercero llamado beneficiario o fideicomisario.

Una persona puede ser al mismo tiempo fiduciante y beneficiario.

Solo los establecimientos de crédito y las sociedades fiduciarias, especialmente autorizados por la Superintendencia Bancaria, podrán tener la calidad de fiduciarios”. (Ministerio de Justicia de Colombia, 1971)

Chile

En Chile, el fideicomiso está regulado por el Código Civil de la República de Chile en el Libro II, dentro del título VIII relativo a las limitaciones del dominio y de la propiedad fiduciaria que comprenden los artículos del 732 al 763.

La normativa chilena parte del concepto del fideicomiso romano, lo que implica que la constitución de un fideicomiso no contempla la creación de



un patrimonio autónomo, lo que implica un riesgo alto para el cumplimiento de la voluntad del fiduciante, por cuanto solo existe la confianza en el fiduciario para el cumplimiento de lo acordado contractualmente.

El Código Civil de Chile define al fideicomiso como:

“Art. 733. Se llama propiedad fiduciaria la que está sujeta al gravamen de pasar a otra persona, por el hecho de verificarse una condición.

La constitución de la propiedad fiduciaria se llama fideicomiso.

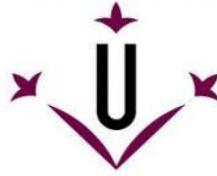
Este nombre se da también a la cosa constituida en propiedad fiduciaria.

La translación de la propiedad a la persona en cuyo favor se ha constituido el fideicomiso, se llama restitución”. (Ministerio de Justicia de la República de Chile, 2000)

Costa Rica

En Costa Rica, el fideicomiso está regulado por el Código de Comercio, en el Libro 2, Título 1” Obligaciones y Contratos”, Capítulo 12 “del Fideicomiso” desde el artículo 633 hasta el 662.

El Código de Comercio de Costa Rica define al fideicomiso como:



“ARTÍCULO 633. Por medio del fideicomiso el fideicomitente transmite al fiduciario la propiedad de bienes o derechos; el fiduciario queda obligado a emplearlos para la realización de fines lícitos y predeterminados en el acto constitutivo.

ARTÍCULO 634.- Pueden ser objeto de fideicomiso toda clase de bienes o derechos que legalmente estén dentro del comercio. Los bienes fideicomitados constituirán un patrimonio autónomo apartado para los propósitos del fideicomiso”. (Asamblea Legislativa de Costa Rica, 1964)

El Salvador

En El Salvador, el fideicomiso está regulado por la sección “G” el Código Comercio desde el artículo 1233 al 1261.

El Código de Comercio de El Salvador define al fideicomiso como:

“Art. 1233.- El fideicomiso se constituye mediante declaración de voluntad, por la cual el fideicomitente transmite sobre determinados bienes a favor del fideicomisario, el usufructo, uso o habitación, en todo o parte, o establece una renta o pensión determinada, confiando su cumplimiento al fiduciario, a quien se transmitirán los bienes o derechos en propiedad, pero sin facultad de disponer de ellos sino de conformidad a las instrucciones precisas dadas por el fideicomitente, en el instrumento de constitución”. (Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, 1970)



Estados Unidos

Nicolás Malumián y otros autores, el año 2006 citaron respecto a la normativa estadounidense lo siguiente:

“El primer problema que se presenta al analizar el trust en los Estados Unidos es la determinación de las fuentes relevantes. En virtud de no ser un sistema jurídico codificado, (...) no existe un Código al cual recurrir, sino que el derecho se basa en las decisiones judiciales de las diferentes cortes. Asimismo, por tratarse de un país federal, existen 50 ordenamientos estatales y un ordenamiento federal, cada uno de ellos con sus propias características.

En el caso particular de los *trust* cabe mencionar que el American Law Institute (94) ha compilado la normativa (...) con el fin de facilitar su análisis en el *Restatement of the Law of Trust* (95). Esta tarea fue luego ampliada en el *Second Restatement of the Law of Trust* (96) (...).”

El *Second Restatement*, define al *trust* como:

“la relación fiduciaria con relación con una propiedad, que sujeta a la persona que tiene el título de la propiedad a los deberes de equidad (*equitable duties*) de utilizar la propiedad para el beneficio de otra persona, y que emerge como un resultado de la manifestación de la intención de crearlo”. (Malumián, Diplotti, & Gutierrez, 2006, pág. 562)



Guatemala

En Guatemala, el fideicomiso está regulado por el Código Comercio la información relacionada se encuentra determinada desde el artículo 766 al 793.

El Código de Comercio de Guatemala define al fideicomiso como:

“ARTICULO 766.- El fideicomitente transmite ciertos bienes y derechos al fiduciario, afectándolos a fines determinados.

El fiduciario los recibe con la limitación de carácter obligatorio, de realizar sólo aquellos actos exigidos para cumplir los fines del fideicomiso”. (Congreso de la República de Guatemala, 1970)

Honduras

En Honduras, el fideicomiso está regulado por el Código de Comercio, la Ley de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros y la Ley de Instituciones del Sistema Financiero.

El Código de Comercio de Honduras define al fideicomiso como:

“Artículo 1033.- El fideicomiso es un negocio jurídico en virtud del cual se atribuye al banco autorizado para operar como fiduciario la



titularidad dominical sobre ciertos bienes, con la limitación, de carácter obligatorio, de realizar sólo aquellos actos exigidos para cumplimiento del fin lícito y determinado al que se destinen". (Congreso Nacional de Honduras, 1880)

México

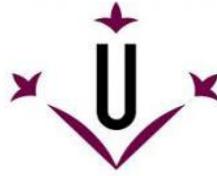
En México, el fideicomiso está regulado por la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito (LGTOC).

El artículo 381 de La Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito define al fideicomiso como:

"Artículo 381.- En virtud del fideicomiso, el fideicomitente transmite a una institución fiduciaria la propiedad o la titularidad de uno o más bienes o derechos, según sea el caso, para ser destinados a fines lícitos y determinados, encomendando la realización de dichos fines a la propia institución fiduciaria". (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión de México, 2018)

Panamá

En Panamá, el fideicomiso está regulado por la Ley No. 1 -1984 emitida el 5 de enero de 1984.



La Ley No.1 -1984 define al fideicomiso como:

“Artículo 1. El fideicomiso es un acto jurídico en virtud del cual una persona llamada fideicomitente transfiere bienes a una persona llamada fiduciario para que los administre o disponga de ellos en favor de un fideicomisario o beneficiario, que puede ser el propio fideicomitente.

Las entidades de Derecho Público podrán retener bienes propios en fideicomiso y actuar como fiduciarios de los mismos para el desarrollo de sus fines, mediante declaración hecha con las formalidades de esta Ley” (Consejo Nacional de Legislación de Panamá, 1984).

Paraguay

En Paraguay, el fideicomiso está regulado por la Ley No. 921 de Negocios Fiduciarios.

El artículo de la Ley No. 921 de Negocios Fiduciarios define al fideicomiso como:

“Artículo 1. CONCEPTO DE NEGOCIO FIDUCIARIO: Por el negocio fiduciario una persona llamada fiduciante, fideicomitente o constituyente, entrega a otra, llamada fiduciario, uno o más bienes especificados, transfiriéndole o no la propiedad de los mismos, con el propósito de que ésta los administre o enajene y cumpla con ellos una



determinada finalidad, bien sea en provecho de aquélla misma o de un tercero llamado fideicomisario o beneficiario.

El negocio fiduciario que conlleve la transferencia de la propiedad de los bienes fideicomitidos se denominará fideicomiso; en caso contrario, se denominará encargo fiduciario.

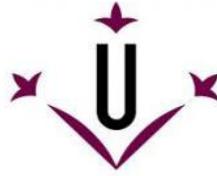
El negocio fiduciario por ningún motivo podrá servir de instrumento para realizar actos o contratos que no pueda celebrar directamente el fideicomitente de acuerdo con la ley" (Cámara de Senadores de Paraguay, 1996).

Perú

En Perú, el fideicomiso está regulado por la Ley General del Sistema Financiero y el Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, la información pertinente se encuentra en el subcapítulo II del Capítulo III intitulado "Fideicomiso", otra ley que norma al fideicomiso es la Ley de Mercado de Valores.

La Ley General del Sistema Financiero y el Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, define al fideicomiso como:

"Artículo 241.- CONCEPTO DE FIDEICOMISO. El fideicomiso es una relación jurídica por la cual el fideicomitente transfiere bienes en fideicomiso a otra persona, denominada fiduciario, para la constitución de un patrimonio fideicometido, sujeto al dominio



fiduciario de este último y afecto al cumplimiento de un fin específico en favor del fideicomitente o un tercero denominado fideicomisario.

El patrimonio fideicometido es distinto al patrimonio del fiduciario, del fideicomitente, o del fideicomisario y en su caso, del destinatario de los bienes remanentes.

Los activos que conforman el patrimonio autónomo fideicometido no generan cargos al patrimonio correspondiente de la empresa fiduciaria, salvo el caso que por resolución jurisdiccional se le hubiera asignado responsabilidad por mala administración, y por el importe de los correspondientes daños y perjuicios.

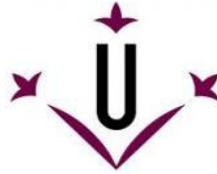
La parte líquida de los fondos que integran el fideicomiso no está afectada a encaje" (Congreso de la República del Perú, 1996).

Uruguay

En Uruguay, el negocio fiduciario está regulado por la Ley de Fideicomiso y el Decreto Reglamentario.

La Ley de Fideicomiso, lo define como:

“Artículo 1.- (Definición). El fideicomiso es el negocio jurídico por medio del cual se constituye la propiedad fiduciaria de un conjunto de derechos de propiedad u otros derechos reales o personales que son transmitidos por el fideicomitente al fiduciario para que los administre o ejerza de conformidad con las instrucciones contenidas en el



fideicomiso, en beneficio de una persona (beneficiario), que es designada en el mismo, y la restituya al cumplimiento del plazo o condición al fideicomitente o la transmita al beneficiario.

Podrá haber pluralidad de fideicomitentes y de beneficiarios" (El Senado y la Cámara de Representantes de la República Oriental de Uruguay, 2003).

Venezuela

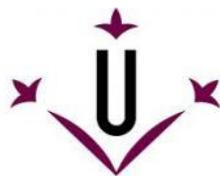
En Venezuela, el negocio fiduciario está regulado por la Ley de Fideicomiso y por la Ley General de Bancos y Otras Instituciones Financieras, en esta última Ley se norma las operaciones que pueden realizar las instituciones bancarias en la Sección Segunda del Capítulo IV del Título I.

La Ley de Fideicomiso, lo define como:

"Artículo 1.- El Fideicomiso es una relación jurídica por la cual una persona llamada fideicomitente transfiere uno o más bienes a otra persona llamada fiduciario, quien se obliga a utilizarlo en favor de aquél o de un tercero llamado beneficiario" (Congreso de la República de Venezuela, 1956).

De la investigación realizada se preparó una tabla que contiene los principales factores del fideicomiso en varios países de América.

Tabla N° 6 Datos Generales del Fideicomiso en algunos países



Del Norte, Centro y Sur de América

<u>Línea fideicomiso</u>	<u>Año desde que se reconoce al fideicomiso</u>	<u>País</u>	<u>Ley que norma</u>	<u>Persona que administra el fideicomiso</u>	<u>Personas que actúan como fiduciarios</u>	<u>Existencia patrimonio autónomo</u>	<u>Transfer. de dominio bienes</u>	<u>Observación</u>
Trust anglosajón	1993	Ecuador	Ley de Mercado de Valores	Fiduciario	Administradoras de Fondos y Fideicomisos	Si	Si	
Trust anglosajón	1958	Argentina	Comisión Nacional de Valores	Fiduciario	Entidades bancarias y sociedades financieras	Si	Si	
Trust anglosajón	1993	Bolivia	Código de Comercio de Bolivia y Ley de Bancos y Entidades Financieras	Fiduciario	Entidad bancaria	Si	Si	
Trust anglosajón	2003	Brasil	Código Civil	Fiduciario	Personas jurídicas autorizadas	Si	Si	
Trust anglosajón	1923	Colombia	Código de Comercio	Fiduciario	Establecimientos de crédito y sociedades fiduciarias	Si	Si	
Fiducia romana	1981 (se norma la securitización)	Chile	Código Civil	Fiduciario	Personas naturales, empresas de securitización	No, solo se constituye este patrimonio para los procesos de securitización	No	La falta de patrimonio autónomo, genera un contingente alto, porque no hay separación del patrimonio del fideicomiso y del patrimonio del fiduciario. El caso exclusivo de securitización si considera la creación de este patrimonio independiente
Trust anglosajón	1961	Costa Rica	Código de Comercio	Fiduciario	Persona natural o jurídica calificada calificadas e instituciones bancarias	Si	Si	
Trust anglosajón	1983	El Salvador	Código de Comercio	Fiduciario	Bancos o instituciones de crédito autorizadas	Si	Si	
Trust anglosajón	1935	Estados Unidos	No hay una ley específica que lo norme, sino que se rige a los ordenamientos estatales	Fiduciario	Persona natural	Si	Si	
Trust anglosajón	No se encontró evidencia del año de aprobación de la Ley 270	Guatemala	Código de Comercio	Fiduciario	Bancos o instituciones de crédito autorizadas	Si	Si	
Trust anglosajón	1995	Honduras	Código de Comercio y Ley de Instituciones del Sistema Financiero	Fiduciario	Entidades Bancarias	Si	Si	



Trust anglosajón	1926	México	Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito (LGTOC)	Fiduciario	Empresas autorizadas para administrar fideicomisos	Si	Si	
Trust anglosajón	1984	Panamá	Ley N° 1.- 1984	Fiduciario	Personas naturales o jurídicas autorizadas	Si	si	En Panamá, esta figura se usa para coadyuvar los negocios offshore.
Trust anglosajón	1996	Paraguay	Ley No.921 de Negocios Fiduciarios	Fiduciario	Bancos y entidades fiduciarias aprobadas por el Banco Central	Si	Si	
Trust anglosajón	1996	Perú	Ley de Instituciones Bancarias	Fiduciario	Entidades bancarias, empresas de operaciones múltiples, empresas fiduciarias, empresas de seguro y reaseguro	Si	Si	
Trust anglosajón	2003	Uruguay	Ley de Fideicomiso y el Decreto Reglamentario	Fiduciario	Bancos, sociedades administradoras de fondos de inversión.	Si	Si	
Trust anglosajón	1956	Venezuela	Ley de Fideicomiso y Ley General de Bancos y Otras Instituciones Financieras	Fiduciario	Entidades bancarias y empresas de seguros nacionales autorizadas por el Ejecutivo Nacional	Si	Si	

Elaboración: Propia

Fuente: Normativa legal de los países investigados

4.3 Semejanzas sobre el fideicomiso, entre países del Norte, Centro y Sur de América.

Analizada la legislación de los países se determinan las siguientes semejanzas:

- ✓ El fideicomiso se adecúa a la necesidad del constituyente, beneficiario, acogiendo y respetando el proceso determinado jurídicamente en la normativa legal vigente de cada país.



- ✓ En la presente investigación, se determina que los actores o partícipes de esta figura financiera, son los mismos en todos los países estudiados (fiduciario, fideicomitente, beneficiario).
- ✓ Se da la transferencia de dominio de bienes, cuando se constituye un fideicomiso a favor del fiduciario en los países analizados, a excepción de Chile.
- ✓ En los países investigados, se constituye un patrimonio autónomo cuando se constituye un fideicomiso a excepción de Chile.
- ✓ Todos los países siguieron la figura del Trust Anglosajón a excepción de Chile que mantiene la figura de Fiducia Romana.

4.4 Diferencias sobre el fideicomiso, entre países del Norte, Centro y Sur de América.

- ✓ La clasificación de los tipos de fideicomisos, no son idénticas en todos los países, por cuanto sus legislaciones han determinado clasificaciones y regulaciones propias.
- ✓ La legislación existente en cada país, contiene normativa jurídica acorde a lo diseñado por los expertos jurídicos e instituciones correspondientes de cada nación.



- ✓ Chile, siguió la línia de la Fiducia Romana, que no contempla la constitució de patrimoni autònom, lo qual constitueix un risc perquè no es separa el patrimoni del fideicomiso, del patrimoni del fiduciari.

- ✓ Se resalta que Panamá, utilitza la figura de fideicomiso para coadyuvar a los negocios of-shore, además de la realización y ejecución de los otros tipos de negocios fiduciarios.

- ✓ Estados Unidos no tiene una sola legislación que rija a todo el país, sino que cada estado tiene su propia legislación.

- ✓ En cada país, existen diferentes personas que tienen la calidad de fiduciario, esto es consecuencia de cada normativa legal vigente.

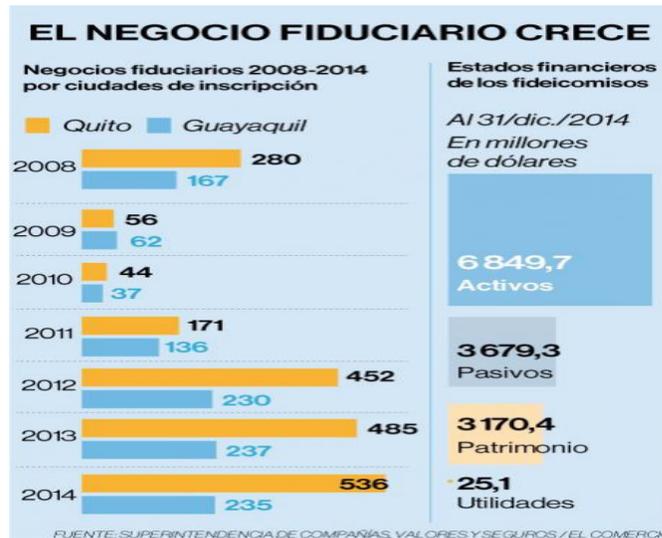
4.5. Evolución e impacto del fideicomiso en el Ecuador

El mercado financiero es un motor importante de la economía de cualquier país, porque permite la movilización de recursos que la activan y mejoran las condiciones económicas de los habitantes del país; parte de este sector financiero es el mercado fiduciario que moviliza millones de dólares en el Ecuador, por este motivo se procede a analizar la evolución del fideicomiso en el Ecuador.



En los últimos años según las cifras reportadas por la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros se puede observar que el negocio fiduciario manejaba a diciembre de 2014 un monto de USD\$ 6.849.700,00 dólares en activos.

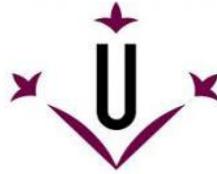
Gráfico N°2



Elaboración: Superintendencia de Compañías Valores y Seguros

Fuente: Diario El Comercio

La autora Daniela Jácome propone el producto bursátil denominado emisión de obligaciones como una fuente de financiamiento de bajo costo



Universitat de Lleida

para el sector metalmecánico (Jácome-Haz, Morán-Montalvo, & Rodríguez-Valencia, 2017).

El sector fiduciario administró un monto de 9.635 millones de dólares, valor administrado por 25 fiduciarias existentes en el Ecuador (Anefi Administradora de Fondos y Fideicomisos, 2021).

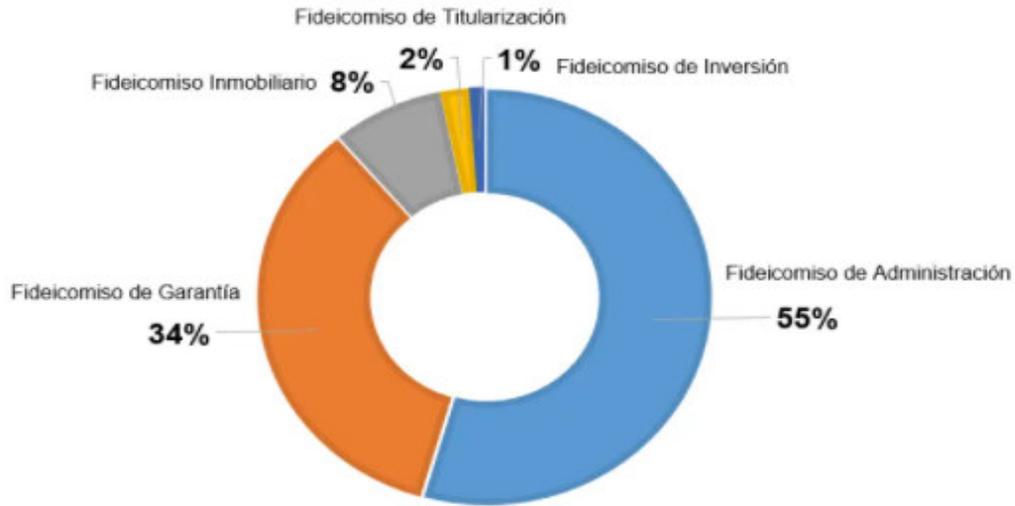
Tabla N° 7
Detalle de Fideicomisos Administrados

TIPO DE FIDEICOMISO	VALOR
FIDEICOMISO DE ADMINISTRACIÓN	\$ 5.249.284.894
FIDEICOMISO DE GARANTIA	\$ 3.308.438.837
FIDEICOMISO INMOBILIARIO	\$ 771.894.122
FIDEICOMISO DE TITULARIZACIÓN	\$ 203.124.669
FIDEICOMISO DE INVERSIÓN	\$ 102.028.431
TOTAL	\$ 9.634.770.954

Elaboración: Propia

Fuente: Anefi Adm. De Fondos y Fideicomisos

Gráfico N°3
Participación de Fideicomisos Administrados



Elaboración: Propia

Fuente: Anefi Adm. De Fondos y Fideicomisos

A diciembre del 2020, las empresas fiduciarias administraron un monto de USD\$ 11.748.869.538,13 millones de dólares americanos, a través de los fideicomisos constituidos. A continuación, se adjunta el detalle de los fideicomisos administrados por las empresas fiduciarias.

Tabla N° 8
Fideicomisos Administrados
Expresados en dólares americanos
A diciembre de 2021

Nombre de Fiduciaria	Detalle	Valor
FUTURFID	PATRIMONIO DE NEGOCIOS FIDUCIARIOS	654,919,833.51
AFPV	PATRIMONIO DE NEGOCIOS FIDUCIARIOS	151,518,541.78



Universitat de Lleida

FIDUNEGOCIOS	PATRIMONIO DE NEGOCIOS FIDUCIARIOS	384,189,104.75
TRUST FIDUCIARIA	PATRIMONIO DE NEGOCIOS FIDUCIARIOS	364,044,464.69
GENERATRUST	PATRIMONIO DE NEGOCIOS FIDUCIARIOS	1,046,742,989.15
CFN	PATRIMONIO DE NEGOCIOS FIDUCIARIOS	1,622,796,087.37
FIDUCIA	PATRIMONIO DE NEGOCIOS FIDUCIARIOS	2,027,373,059.43
ANEFI	PATRIMONIO DE NEGOCIOS FIDUCIARIOS	289,133,260.58
HEIMDAL TRUST	PATRIMONIO DE NEGOCIOS FIDUCIARIOS	377,741,365.67
FIDEVAL	PATRIMONIO DE NEGOCIOS FIDUCIARIOS	2,299,903,060.85
ANALYTICAFUNDS	PATRIMONIO DE NEGOCIOS FIDUCIARIOS	1,061,689.82
FIDUATLANTIDA	PATRIMONIO DE NEGOCIOS FIDUCIARIOS	245,348,674.69
SUBTOTAL afiliados a la Asociación de Administradoras Fiduciarias		9,464,772,132.29
ADMINISTRADORAS DE FONDOS Y FIDEICOMISOS NO AFILIADOS A LA AAFE		
GESTION FIDUCIARIA	PATRIMONIO DE NEGOCIOS FIDUCIARIOS	13,440,628.26
LATINTRUST	PATRIMONIO DE NEGOCIOS FIDUCIARIOS	455,885,257.83
FIDUPACIFICO	PATRIMONIO DE NEGOCIOS FIDUCIARIOS	215,725,167.64
FIDESTRUST	PATRIMONIO DE NEGOCIOS FIDUCIARIOS	53,869,393.07
ADMUNIFONDOS	PATRIMONIO DE NEGOCIOS FIDUCIARIOS	312,471.64
ZION	PATRIMONIO DE NEGOCIOS FIDUCIARIOS	379,667,472.12
LAUDE S.A	PATRIMONIO DE NEGOCIOS FIDUCIARIOS	104,764,322.42
FIDUHOPE	PATRIMONIO DE NEGOCIOS FIDUCIARIOS	10,679,795.15
ENLACEFONDOS	PATRIMONIO DE NEGOCIOS FIDUCIARIOS	455,671,213.74
FIDUECUADOR	PATRIMONIO DE NEGOCIOS FIDUCIARIOS	173,144,022.83
ARAFISA	PATRIMONIO DE NEGOCIOS FIDUCIARIOS	289,165,231.73
CORPORACION DE FINANZAS POPULARES Y SOLIDARIAS	PATRIMONIO DE NEGOCIOS FIDUCIARIOS	131,772,429.41
SUBTOTAL NO afiliados a la Asociación de Administradoras fiduciarias		2,284,097,405.84
TOTAL ADMINISTRADORAS AFILIADAS Y NO AFILIADAS		11,748,869,538.13

Elaboración: Aso. De Administradoras de Fondos y Fideicomisos del Ecuador

Fuente: Superintendencia de Compañías Valores y Seguros del Ecuador

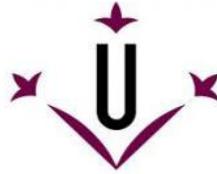
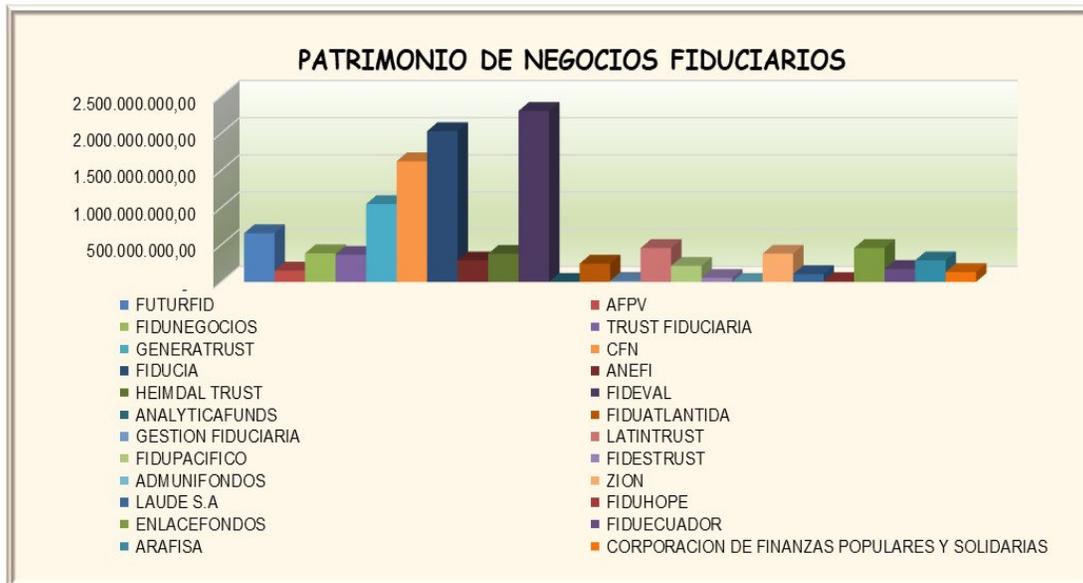


Gráfico N° 4 Fideicomisos Administrados por las empresas fiduciarias Cortado a diciembre de 2020



Fuente y Elaborado por: Aso. de Administradoras de Fondos y Fideicomisos del Ecuador

Por las cifras expuestas se puede observar que el sector fiduciario creció en un 71.52% respecto de las cifras presentadas a diciembre de 2014.

Como un efecto directo de la pandemia Covid -2019, la Gerencia General de una de las empresas fiduciarias comunicó que para inicios del año 2020 el mercado fiduciario decreció en un 23% respecto a las cifras presentadas en el año 2019, gran parte debido a la disminución de fideicomisos de garantía, añadió también que los fideicomisos que sostuvieron la gestión fiduciaria fueron los fideicomisos inmobiliarios. (Revista Economía, 2021)

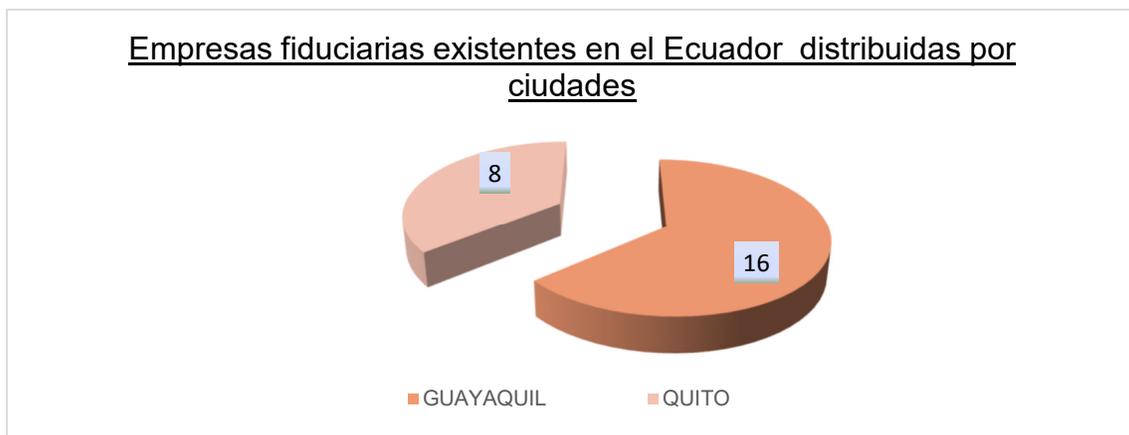


El monto económico que maneja este sector fiduciario, es administrado por un total de 25 empresas administradoras de fondos y fideicomisos que están domiciliadas en la ciudad de Quito y Guayaquil, siendo escasamente 9 empresas fiduciarias las que están funcionando en Quito - capital del Ecuador cuya población asciende a 2.781.641 habitantes según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2020).

Estas cifras anteriormente demuestran que el número de empresas fiduciarias radicadas en la ciudad de Quito es reducido, sobre todo si ésta información se correlaciona con el monto de millones de dólares administrados.

A continuación, se encuentra un gráfico que muestra las empresas fiduciarias existentes en el Ecuador distribuidas por ciudades.

Gráfico N° 5



Fuente: Sistema Integrado de Mercado de Valores. Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

Elaborado por: Subdirección de Promoción, Orientación y Educación al Inversionista



4.6 Tipos de fideicomisos definidos según la Ley de Mercado de Valores del Ecuador

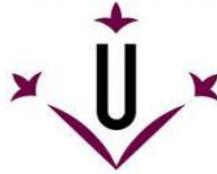
Según lo definido en el artículo 17 de la Codificación de las Resoluciones expedidas por el Consejo Nacional de Valores emitida según resolución No. CNV-008-2006 y que fue actualizada hasta la resolución 381-2017-V Segundo Suplemento que fue publicado en el Registro Oficial 22 del 26 de junio de 2017, respecto a la modalidad de los fideicomisos estipula lo siguiente:

Art. 17: Modalidades de los fideicomisos mercantiles.- La modalidad de los fideicomisos depende del objeto y finalidad instituidos en el contrato, los cuales no necesariamente son únicos, por lo que bien puede o no existir un negocio fiduciario con una modalidad única (Consejo Nacional de Valores del Ecuador, 2017).

En el Ecuador se reconoce las siguientes modalidades de fideicomisos de acuerdo a lo que estipula la ley:

- De Garantía
- De Administración
- Inmobiliario
- De Inversión
- De Titularización

Según el artículo 17 de la Codificación de Resoluciones del Consejo Nacional de Valores, se define cada modalidad de los fideicomisos mercantiles de la siguiente manera:

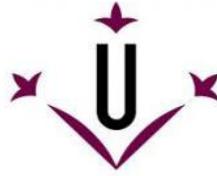


a) De Garantía: entiéndase por fideicomiso de garantía, al contrato en virtud del cual el constituyente, que generalmente es el deudor, transfiere la propiedad de uno o varios bienes a título de fideicomiso mercantil al patrimonio autónomo, para garantizar con ellos y/o con su producto, el cumplimiento de una o varias obligaciones claramente determinadas en el contrato.

La fiduciaria, en ningún caso se convierte en deudora, deudora solidaria o avalista de la obligación u obligaciones garantizadas; solo asegura que en caso de que el deudor no cumpla tales obligaciones, actuará conforme a las disposiciones previstas en el contrato.

b) De Administración: se entiende por fideicomiso de administración, al contrato en virtud del cual se transfieren bienes muebles o inmuebles al patrimonio autónomo, para que la fiduciaria los administre y cumpla las instrucciones instruidas en el mismo.

c) Inmobiliario: Es el contrato en virtud del cual el constituyente o constituyentes transfieren uno o varios inmuebles y/o dinero necesario para la adquisición del terreno o para el desarrollo del proyecto inmobiliario, con la finalidad de que la fiduciaria administre dichos bienes y realice gestiones administrativas ligadas o conexas para el desarrollo y ejecución del proyecto inmobiliario, de acuerdo con las instrucciones señaladas en el contrato y en favor de los beneficiarios instituidos en el mismo.



- d) De inversión: Se entiende por fideicomiso de inversión el contrato en virtud del cual los constituyentes o fideicomitentes adherentes entregan el patrimonio autónomo valores o dinero para que la fiduciaria los administre o los invierta según las instrucciones establecidas en el contrato, para beneficio propio o de terceros. En Estos contratos debe estar claramente definida la política de inversión, a falta de estipulación, o si dicha estipulación implica la discrecionalidad del fiduciario en la decisión de inversión de los recursos (...).
- e) De procesos de titularización: son aquellos en los cuales se aportan los activos que existen o se espera que existan con la finalidad e titularizar dichos activos.

4.7 Empresas fiduciarias que actúan en el mercado fiduciario

En el Ecuador las administradoras de fondos y fideicomisos operan en las ciudades de Quito y Guayaquil. En la ciudad de Quito operan 8 fiduciarias y en Guayaquil 16 cuyo detalle se encuentra en el cuadro adjunto.

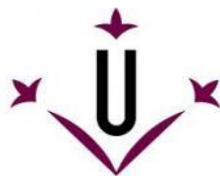


TABLA N° 9 DETALLE DE ADMINISTRADORAS DE FONDOS Y FIDEICOMISOS EXISTENTES EN ECUADOR		
NÚMERO	NOMBRE DE LA COMPAÑÍA	DOMICILIO
1	ADM DE FONDOS ADMUNIFONDOS S. A. (ADM MUNICIPAL DE FONDOS Y FIDEICOMISOS S. A.)	GUAYAQUIL
2	ADMINISTRADORA DE FONDOS DE INVERSION Y FIDEICOMISOS FUTURA FUTURFID S.A.	GUAYAQUIL
3	AFP GENESIS ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS S. A.	GUAYAQUIL
4	A.F.P.V. ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDUCIARIA S.A.	GUAYAQUIL
5	ALVEAR ROBLES & ASOCIADOS FIDUCIARIA S.A.ARAFISA ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS	GUAYAQUIL
6	CORPORACION FINANCIERA NACIONAL BP	GUAYAQUIL
7	FIDES TRUST, ADMINISTRADORA DE NEGOCIOS FIDUCIARIOS FITRUST S.A.	GUAYAQUIL
8	FIDUCIARIA DEL PACIFICO S. A. FIDUPACIFICO	GUAYAQUIL
9	FIDUNEGOCIOS S.A. ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS	GUAYAQUIL
10	LATINTRUST S. A. ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS	GUAYAQUIL
11	LAUDE S.A. LAUDESA ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS	GUAYAQUIL
12	LEGACY TRUST ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS S.A. LEGACYTRUST	GUAYAQUIL
13	TRUST FIDUCIARIA ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS S.A	GUAYAQUIL
14	VAZFIDUCIARIA S.A. ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS	GUAYAQUIL
15	ZION ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS S. A	GUAYAQUIL
16	CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL B.P.	GUAYAQUIL
17	GENERA TRUST ECUADOR S.A. (MMG)	QUITO
18	ANALYTICAFUNDS MANAGEMENT C.A. ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS	QUITO
19	ANEFI S.A ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS	QUITO
20	ENLACE NEGOCIOS FIDUCIARIOS S.A. ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS	QUITO
21	FIDEVAL S.A. ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS	QUITO
22	FIDUCIA S.A. ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS MERCANTILES	QUITO
23	FIDUATLANTIDA ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS S A	QUITO
24	FIDUCIARIA ECUADOR FIDUECUADOR S.A. ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS	QUITO
25	HEIMDALTRUST ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS S.A.	QUITO

RESUMEN	
ADMINISTRADORAS DE FONDOS	
GUAYAQUIL	16
QUITO	9
TOTAL	25

Fuente: Sistema Integrado de Mercado de Valores. Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros
Elaborado por: Subdirección de Promoción, Orientación y Educación al Inversionista



En los siguientes párrafos, se detallan algunas empresas fiduciarias existentes del mercado fiduciario ecuatoriano.

FIDEVAL S.A

FIDEVAL S.A. ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS es una empresa constituida legalmente bajo la legislación ecuatoriana, con número de Ruc No. 1791275101001, inició sus actividades el 22 de agosto de 1994 (Servicio de Rentas Internas del Ecuador, 2021) que se inscribió en el Catastro Público de Mercado de Valores en el 6 de enero de 1999 (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador, 2021), es una de las empresas fiduciarias grandes del Ecuador.

Las cifras más importantes de ésta empresa las citamos a continuación:

- ✓ Años de experiencia: 25 años
- ✓ Patrimonios administrados: 302 millones de dólares
- ✓ Certificación de sistemas de Gestión de Calidad: ISO 9001, 2015

FIDUCIA S.A.

Fiducia S.A. Administradora de Fondos y fideicomisos, es una empresa constituida legalmente bajo la legislación ecuatoriana, con número de Ruc No. 1790835472001, inició sus actividades el 19 de junio de 1987 (Servicio de Rentas Internas del Ecuador, 2021), se inscribió en el Registro Público del Mercado de Valores el 27 de marzo de 1996 (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador, 2021), posee 25 años de



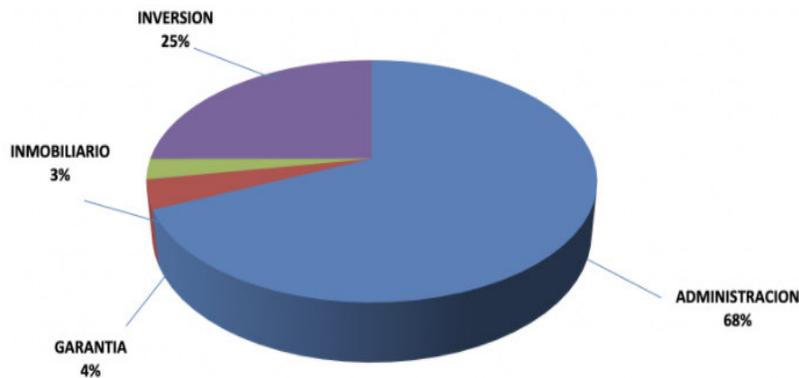
experiencia y ha sido la empresa que ha incursionado en varios ámbitos del mercado de valores.

CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL

La Corporación Financiera Nacional B.P. es un banco público del Ecuador que tiene un área dedicada a la administración de fideicomisos, que fue inscrita el 12 de enero de 2000 en el Registro de Mercado de Valores, actúa en el mercado de valores ecuatoriano desde 1997 acreditándole 24 años de experiencia. Actualmente en esta área trabajan 25 personas que están distribuidas en la ciudad de Quito y Guayaquil. El monto de patrimonios administrados asciende a USD \$ 1.634 millones de dólares (Corporación Financiera Nacional B.P. del Ecuador, 2021).

A continuación, se muestra la composición de los montos administrados por este Banco Público, clasificados por tipo de fideicomiso.

Grafico N° 6
Negocios Administrados por la Corporación Financiera Nacional B.P.



Fuente y elaborado por: Corporación Financiera Nacional B.P.



Genera Trust Ecuador – Genera Trust

La empresa Morgan & Morgan, Fiduciary Trust Corporation S.A., es una de las más grandes empresas fiduciarias del Ecuador, inició sus actividades en la ciudad de Guayaquil en junio de 2003, en este mismo año obtuvo la autorización para actuar como administradora de negocios fiduciarios, en el año 2005 amplió sus operaciones y obtuvo la licencia de Agente de manejo de los procesos de Titularización, abrió oficinas en Quito en el año 2008. En enero de 2013 cambió su denominación a MMG Trust Ecuador S.A., en el año 2018 se convierte en Genera Trust Administradora de Fondos y Fideicomisos.

Fiduecuador S.A. Administradora de Fondos y Fideicomisos

La empresa Fiduecuador S.A. tiene más de 20 años en el mercado ecuatoriano, se constituyó mediante escritura pública otorgada el 9 de febrero de 1999 que se inscribió el 1 de abril de 1999 ante el Registro Mercantil del Cantón Quito. Fue autorizada para operar como Administradora de Fondos y Negocios Fiduciarios por parte de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros mediante Resolución No. 100.Q.IMV.704 de 16 de marzo de 2000 (Fiduecuador S.A., 2021).



Universitat de Lleida

Capítulo 5:

Metodología de la Investigación



5. Metodología de la Investigación

El presente trabajo de investigación, es de carácter exploratorio, analítico, descriptivo, transversal, inductivo, para desde una visión general investigar la información vinculada con el objeto del presente estudio.

Este trabajo corresponde una investigación innovadora, que se plantea como uno de los primeros estudios exploratorios al sector fiduciario de la ciudad de Quito, respecto al Liderazgo, clima laboral y actitud del personal que labora en las empresas fiduciarias quiteñas.

5.1 Metodología Cualitativa

A través de la metodología cualitativa, se realiza un análisis de la información relacionada con el tema de la investigación que permite distinguir todos los factores del clima laboral, como por ejemplo la organización, la dirección, actividades y gestiones de auto-realización gestionada por la alta gerencia, relaciones, entre otros.

Las herramientas aplicadas en la presente investigación son la entrevista y el cuestionario auto-administrado. Se diseñaron para las evaluaciones del clima laboral y la actitud de la persona, 2 cuestionarios el primero evalúa únicamente la actitud de la persona y se denomina "ACTPRORE" y el segundo test evalúa conjuntamente el clima laboral de la empresa y la



actitud de la persona que trabaja en la institución y se denomina "ACTPRORE LABORAL"; este último cuestionario fue el aplicado en la investigación de campo.

5.2 Diseño Metodológico

La presente investigación es abierta y flexible (Hernández-Sampieri & Mendoza-Torres, 2018), se ha diseñado con fines exploratorios se examina la información por medio del método exploratorio, analítico - descriptivo – transversal aplicando una encuesta o test, para la recopilación de datos del personal fiduciario y mediante la realización de entrevistas a gerentes de estas empresas.

La encuesta o test, proporciona información de la muestra seleccionada que está compuesta por el personal y altos ejecutivos que trabajan en las empresas fiduciarias y que pertenece al área administrativa, contable, legal, de sistemas, alta gerencia, entre otras áreas.

Esta investigación, se llevó a cabo en un período de 5 años, donde se desarrollaron 3 fases, la primera fase desarrolló una investigación descriptiva, a través de un proceso de análisis bibliográfico en textos publicados sobre el tema, bibliotecas digitales, bases de artículos científicos como Scopus, Scielo, Crossref, Google Scholar, entre otros, este proceso permitió tener una perspectiva amplia, histórica y contemporánea relacionada con el tema de estudio.

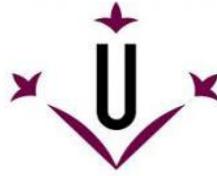


La segunda fase de estudio examinó el Universo y la muestra en donde se realizó el estudio del clima laboral y la actitud del personal.

La tercera fase de investigación, contempló el trabajo de campo en el cual se realizó el proceso de recolección, análisis de datos, interpretación de resultados obtenidos, que posteriormente fueron considerados para el constructo de los modelos de Liderazgo que conjuguen el clima laboral existente en la empresa con la actitud proactiva o reactiva del personal que trabaja en las fiduciarias de la ciudad de Quito.

5.3 Universo

El sector fiduciario de la ciudad de Quito, es el Universo (Hernandez-Sampieri & Mendoza-Torres, 2018, pág. 199) a investigar mismo que está compuesto por 9 empresas que pertenecen al sector fiduciario ecuatoriano, a estas organizaciones fiduciarias se las denomina jurídicamente como “Administradoras de fondos y fideicomisos” y están obligadas a tener personería jurídica y tributaria independiente de los fideicomisos que administren. El número de fiduciarias que operan en la ciudad de Quito se obtuvo de la información proporcionada por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador quien es el órgano de control de este sector financiero que opera bajo la Ley de Mercado de Valores.



5.4 Muestra

En la presente investigación, se calculó la muestra, considerando el tamaño de una Muestra Finita, considerando los siguientes datos:

Fórmula para calcular el tamaño de una Muestra Finita:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Los datos considerados en la fórmula son:

n= Tamaño de la muestra = (¿)

N= Universo o Población = (9 fiduciarias, 264 colaboradores)

Z α = Nivel de Confianza = (1.28) que equivale al 80%

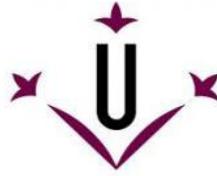
p= Probabilidad a favor (50% =0.50)

q= Probabilidad en contra (50% =0.50)

e= error muestral (5% =0.05)

$$n = \frac{(9 * (1.28 * 1.28) * 0.50 * 0.50)}{((0.05 * 0.05) * (9 - 1) + (1.28 * 1.28) * 0.50 * 0.50)}$$

$$n = 3.69 / 0.43$$



n= 8 empresas fiduciarias que equivale al 89% del Universo existente. El número de colaboradores a entrevistar son 101 colaboradores.

Muestra a analizar: Para el presente trabajo se deben analizar 8 empresas del sector fiduciario de la ciudad de Quito que equivalen a 101 colaboradores fiduciarios.

Sin embargo, al número de 101 colaboradores determinados por la fórmula muestral finita, en la investigación se consiguió entrevistar un total de 103 colaboradores fiduciarios de la ciudad de Quito.

Distribución de la muestra

El criterio de la distribución de la muestra aplicada a la presente investigación es “**aleatoria simple**”, porque todos los casos del universo tienen la misma probabilidad de selección (Hernández-Sampieri & Mendoza-Torres, 2018, pág. 206).

5.5 Validación de Instrumentos: Test Actprore y Actprore Laboral

Durante el inicio y desarrollo de la investigación, se determinó la necesidad de contar con encuestas o test que permitan examinar el tipo de actitud que poseen las personas y el tipo de clima laboral que poseen las empresas;



para definir el tipo de Liderazgo a aplicar considerando el tipo de clima laboral y la actitud del personal que trabaja en la empresa.

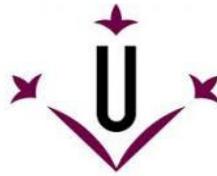
En función de lo enunciado en el párrafo anterior, se procedió a diseñar el Test “**Actprore**” y el Test “**Actprore Laboral**” que determinan el tipo de actitud de la persona y el clima laboral organizacional respectivamente.

Con el fin de tener instrumentos eficaces para la realización de la investigación se realizó el siguiente proceso para validar los test.

Test “Actprore”

El Test “Actprore”, fue diseñado para definir el tipo de actitud tiene la persona evaluada, para su construcción se tomaron los preceptos del Dr. Viktor Frankl Neurólogo, Psiquiatra y filósofo austríaco, del Profesor estadounidense Stephen Covey autor del libro “Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva”.

Para validar este cuestionario se ejecutó un proceso de revisión por parte de 1 Psicólogo Industrial, 1 Psicólogo Clínico, 1 Académico Universitario; como resultado de este procedimiento aplicado se evidenció que la estructura, contenido y enfoque del Test es adecuado y aplicable para el fin planteado, también se comprobó que las preguntas del Test son claras, concretas y fáciles de responder por parte de los usuarios, con estos resultados el cuestionario fue validado para la presente investigación.



Test “Actprore Laboral”

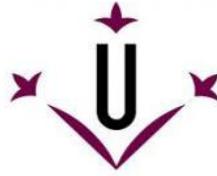
El Test “Actprore Laboral”, es una Encuesta o Test diseñado para medir el clima laboral de una institución y la actitud del personal, está conformada por 63 preguntas con las cuales se evalúa las dimensiones de empresa y persona (Clima Laboral) se complementó este cuestionario con las 15 preguntas que forman parte del test “Actprore” que examina la actitud que posee la persona.

Esta Encuesta o Test, fue diseñado en base de los cuestionarios para evaluar el Clima Laboral “WES” y “CLA” que tienen reconocimiento a nivel mundial.

Para validar el Test “Actprore Laboral”, se ejecutó un proceso de revisión y aprobación por parte de 1 Psicólogo Industrial, 1 Psicólogo Clínico, 3 Académicos Universitarios y 2 Gerentes de Recursos Humanos que cuentan con una experiencia igual o superior a los 5 años en el ámbito empresarial.

5.6 Actores del Sector Fiduciario

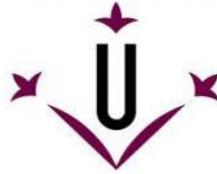
Como se detalla en el capítulo de la presente tesis, denominado “El Sector Fiduciario” los partícipes del sector –fiduciario son: el Fiduciario (Administradoras De Fondos y Fideicomisos), El Constituyente y el Beneficiario.



Considerando el objetivo de la presente tesis, el sector que se investiga es el Sector Fiduciario y consecuentemente se analiza a las empresas fiduciarias quienes son las que administran los fideicomisos.

La estructura organizacional de las empresas fiduciarias, generalmente son lineales por el tamaño de estas empresas; los cargos existentes en estas instituciones son:

- Gerentes y/o Jefes de Área,
- Administradores Fiduciarios Senior, Junior,
- Contadores,
- Abogados,
- Personal de sistemas,
- Personal del área de Recursos Humanos, entre otros.



5.7 Categorización de las Dimensiones, Variables y Preguntas.

Se ha categorizado en la siguiente tabla a la encuesta o Test que se aplica en las empresas objetos de estudio, con el fin de evaluar el clima laboral y la actitud del personal.

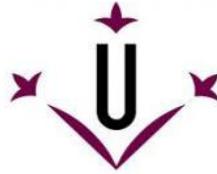
Esta categorización define cada una de las dimensiones, y variables vinculadas con el clima laboral, el liderazgo.

Tabla N°10
Categorización del Test “Actprore Laboral”

Categoría	Dimensión	Variable	Variable relacionada con liderazgo	Preguntas
E1	Empresa	Organización	n/a	<u>Organización (E1)</u>
			X	1.- ¿Está claramente definido el trabajo que debes realizar? (V) (F)
			X	2.- ¿Las decisiones empresariales son tomadas sin considerar las afectaciones sobre el trabajo en curso? (V) (F)
			X	3. ¿La empresa tiene manual de procesos, procedimientos? (V) (F)
			X	4. ¿La empresa tiene manual de funciones? (V) (F)
			X	5. ¿Tienes claramente definido cuál es tu jefe superior? (V) (F)
			X	6. ¿Recibes órdenes contradictorias de diferentes personas o áreas? (V) (F)
			X	7. ¿La empresa tiene políticas claramente definidas? (V) (F)
			X	8. ¿La empresa tiene definidos los objetivos empresariales? (V) (F)



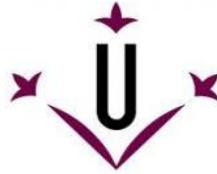
			X	9. ¿La empresa tiene mecanismos de comunicación viables y oportunos para transmitir los objetivos, políticas, procesos, otros? (V) (F)
Categoría	Dimensión	Variable	Variable relacionada con Liderazgo	Preguntas
E2	Empresa	Información	n/a	<u>Información (E2)</u>
			n/a	1.- ¿Es fácil encontrar la información que requieres para ejecutar tu trabajo? (V) (F)
			n/a	2.- ¿La información existente de tu trabajo es confiable y precisa? (V) (F)
			n/a	3.- ¿Existen procesos definidos para el manejo, respaldo y acceso a la información? (V) (F)
			n/a	4.- ¿La información antigua está adecuadamente archivada? (V) (F)
			n/a	5.- ¿Las actividades y gestiones que realiza tu empresa, están debidamente documentadas? (V) (F)
			n/a	6.- ¿La información que se genera en tu trabajo, está debidamente respaldada en medios electrónicos? (V) (F)
			n/a	7.- ¿La documentación que se genera en tu empresa, esta adecuadamente archivada y organizada en carpetas? (V) (F)
			n/a	8.- ¿La información física generada en tu trabajo, está guardada en espacios físicos adecuados (bodegas, archivadores móviles, otros)? (V) (F)
			n/a	9.- ¿La información fluye con rapidez, para la ejecución de las actividades de la empresa? (V) (F)
Categoría	Dimensión	Variable	Variable relacionada con Liderazgo	Preguntas
E3	Empresa	Condiciones	n/a	<u>Condiciones (E3)</u>



			X	1.- ¿Las remuneraciones del personal, está acorde al desempeño, formación profesional y experiencia? (V) (F)
			X	2.- ¿Las remuneraciones del personal están, dentro de los niveles del mercado? (V) (F)
			X	3.- ¿Tienes capacitación permanente? (V) (F)
			X	4.- ¿Recibes incentivos emocionales por el logro de logro de los objetivos fijados? (V) (F)
			X	5.- ¿El espacio físico donde trabajas (puesto de trabajo, iluminación, otros) es adecuado? (V) (F)
			X	6.- ¿Para ejecutar tu trabajo, dispones de equipos y medios óptimos (computador, internet, equipos electrónicos, otros)? (V) (F)
			X	7.- ¿La empresa reconoce públicamente tus logros laborales? (V) (F)
			X	8.- ¿Tienes beneficios económicos adicionales a los establecidos legalmente? (V) (F)
			X	9.- ¿Los sueldos del personal son fijados, considerando más las relaciones personales, que en el desempeño y resultados obtenidos? (V) (F)
Categoría	Dimensión	Variable	Variable relacionada con Liderazgo	<u>Preguntas</u>
PER 1	Persona	Auto - Realización	n/a	<u>Auto realización (PER1)</u>
			X	1.- ¿En tu empresa, existe un plan de carrera para desarrollarte profesionalmente? (V) (F)
			X	2.- ¿Tienes oportunidades para ascender de puesto? (V) (F)
			X	3.- ¿Las jefaturas y/o directivos de tu empresa, apoyan la formación de sus colaboradores? (V) (F)
			n/a	4.- ¿Sientes que, en tu empresa te desarrollas profesionalmente? (V) (F)



			n/a	5.- ¿Tu trabajo te ha generado en varias ocasiones sentimientos de logro personal? (V) (F)
			X	6.- ¿Es factible crecer laboralmente, sin cambiar de trabajo? (V) (F)
			n/a	7.- ¿Te sientes realizado profesionalmente en tu empresa? (V) (F)
			n/a	8.- ¿Te sientes orgulloso y/o feliz por pertenecer a tu empresa? (V) (F)
			n/a	9.- ¿Consideras que es una excelente carta de presentación, el trabajar en tu empresa? (V) (F)
Categoría	Dimensión	Variable	Variable relacionada con Liderazgo	Preguntas
PER 2	Persona	Relaciones	n/a	<u>Relaciones (PER2)</u>
			n/a	1.- ¿Las conversaciones personales con tus compañeros y superiores, son fáciles de realizar? (V) (F)
			n/a	2.- ¿Existen críticas negativas entre el personal de tu empresa? (V) (F)
			n/a	3.- ¿Consideras que las personas que trabajan en tu empresa, tienen buenas relaciones laborales? (V) (F)
			n/a	4.- ¿Existen rivalidades personales muy fuertes? (V) (F)
			n/a	5.- ¿Existen rumores de corredor o chimes que deterioran las relaciones entre el personal? (V) (F)
			n/a	6.- ¿En tu empresa el ambiente es poco amigable? (V) (F)
			n/a	7.- ¿Vas a trabajar con gusto todos los días? (V) (F)



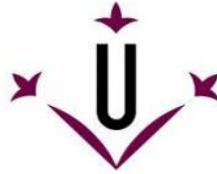
			n/a	8.- ¿Cuando hay fechas especiales como cumpleaños, logros personales, otros, lo festejan en el equipo de trabajo? (V) (F)
			n/a	9.- ¿Las relaciones de los colaboradores de tu empresa, son netamente laborales? (V) (F)
Categoría	Dimensión	Variable	Variable relacionada con Liderazgo	Preguntas
PER 3	Persona	Dirección	n/a	<u>Dirección (PER3)</u>
			X	1.- ¿Casi siempre recibes órdenes de parte de tus superiores, para la ejecución del trabajo? (V) (F)
			X	2.- ¿Crees que tus superiores te ayudarían, en caso de que lo necesites? (V) (F)
			X	3.- ¿Recibes directrices claras de parte de tus jefes, para la ejecución del trabajo? (V) (F)
			X	4.- ¿Tus superiores planifican el trabajo a realizar? (V) (F)
			X	5.- ¿Tus superiores te comunican y explican la planificación del trabajo establecido? (V) (F)
			X	6.- ¿Tienes asesoría continua de parte de tus superiores? (V) (F)
			X	7.- ¿Tus superiores te apoyan en la ejecución del trabajo? (V) (F)
			X	8.- ¿Tus superiores son cuellos de botella, que retrasan la ejecución de tu trabajo? (V) (F)
			X	9.- ¿Se toman decisiones eficaces y con prontitud? (V) (F)
Categoría	Dimensión	Variable	Variable relacionada con Liderazgo	Preguntas
PER 4	Persona	Mobbing	n/a	<u>Mobbing (PER4)</u>
			X	1.- ¿Existe en tu trabajo situaciones de agresión verbal o psicológica? (V) (F)



			X	2.- ¿Existe en tu empresa situaciones de discriminación por razones de edad, sexo, religión, raza, formación, otros? (V) (F)
			X	3.- ¿Sientes que te ignoran en tu trabajo? (V) (F)
			X	4.- ¿Recibes burlas o críticas en tu trabajo? (V) (F)
			X	5.- ¿Tus superiores te llaman la atención con mucha frecuencia, aun así no hayas cometido errores. (V) (F)
			X	6.- ¿Existe en tu trabajo situaciones de acoso sexual? (V) (F)
			X	7.- ¿Tienes un puesto de trabajo aislado? (V) (F)
			X	8.- ¿Tienes sobrecarga de trabajo? (V) (F)
			X	9.- ¿Exageran cuando te equivocas o has cometido errores? (V) (F)
Categoría	Dimensión	Variable	Variable relacionada con Liderazgo	Preguntas
Actprore	Persona	Actitud	n/a	<u>Actitud del Personal "Actprore"</u>
			n/a	1. Piensas que los problemas son:
			n/a	a) Una oportunidad para demostrar tus destrezas
			n/a	b) Factores sobre los cuales no puedo incidir
			n/a	2. Diariamente:
			n/a	a) Planificas tu forma de desenvolverte y reaccionar ante los eventos que ocurran en el día.
			n/a	b) Reaccionas de acuerdo a las situaciones que se presentan en el día
			n/a	3. Consideras importante:
			n/a	a) Hacer propuestas, proyectos para exponerlos en tu empresa y los expones de una forma convincente para que sean aceptados.



			n/a	b) Consideras que tus proyectos o propuestas no serán considerados dentro de la empresa.
			n/a	4. Consideras que la perseverancia es una de las cualidades principales que posees:
			n/a	a) Si
			n/a	b) No
			n/a	5. Te gustan los cambios:
			n/a	a) Si
			n/a	b) No
			n/a	6. Si existe una actividad determinada que hay que ejecutar, que haces:
			n/a	a) Analizo los factores positivos y negativos que rodea a la actividad que debo hacer y determino las acciones a realizar.
			n/a	b) Considero que no puedo discutir la actividad que me encargaron realizar y solo la hago.
			n/a	7. Ante los problemas cómo reaccionas
			n/a	a) Actúo de forma controlada y mantengo la calma en todo momento
			n/a	b) Reacciono emocionalmente de acuerdo al tipo de problema que se presente
			n/a	8. Reconoces tus errores y los aceptas públicamente:
			n/a	a) Si
			n/a	b) No
			n/a	9. Necesitas seguimiento e insistencia para la ejecución de las actividades que debes realizar en tu trabajo
			n/a	a) Si
			n/a	b) No



			n/a	10. Consideras que todas las situaciones que has experimentado, contribuyeron a tu desarrollo personal
			n/a	a) Si
			n/a	b) No
			n/a	11. Consideras que eres amigable y tienes buen genio
			n/a	a) Si
			n/a	b) No
			n/a	12. Te acoplas y relacionas fácilmente en tu entorno laboral
			n/a	a) Si
			n/a	b) No
			n/a	13. Generalmente tus reacciones ante las situaciones que se presentan son
			n/a	a) Inmediatas, colaborativas y espontáneas
			n/a	b) Espero que me designen la actividad que contribuya a la situación que se presentó
			n/a	14. Tienes claras las destrezas y limitaciones que posees
			n/a	a) Si
			n/a	b) No
			n/a	15. Te sientes capaz para ejecutar las actividades del trabajo asignado
			n/a	a) Si
			n/a	b) No

Elaboración: Propia

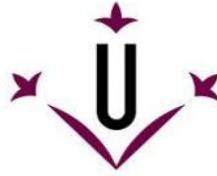
Fuente: Basada en los test WES, CLA y LIPT 60



Universitat de Lleida

Capítulo 6:

Análisis de Datos, Interpretación de Resultados y Hallazgos



Para la obtención de la data requerida en esta investigación, fue necesario contactar a los altos ejecutivos del sector fiduciario para solicitar autorización para la aplicación de los cuestionarios que permitieron conocer la situación existente dentro de cada empresa respecto al clima laboral y la actitud del personal, siendo esta actividad compleja y difícil debido a que es un sector financiero con alta transaccionalidad que impide la disponibilidad de tiempo por parte de los altos ejecutivos, otro factor que dificultó este acceso a la información es el sigilo de la información que poseen por temas de competencia en el mercado y la confidencialidad que tienen por determinación legal.

Solo el 37,50% del 89 % de las empresas analizadas aprobaron la aplicación de los cuestionarios de análisis de clima laboral y la actitud del personal con el fin de conocer la situación actual de sus empresas, el otro 62,50% de las empresas no autorizaron que sus empleados sean analizados se dedujo por las respuestas que esta acción correspondió al temor de los resultados que se podían obtener con los cuestionarios y que podrían afectar su rol de líder en la institución. Para superar este obstáculo se accedió directamente a los empleados de forma individual para que colaboren con la investigación, se les aclaró y recalcó que la información que se estaba recopilando era únicamente para fines exploratorios académicos, que permitirían el diseño de modelos de Liderazgo eficientes, que existía confidencialidad total respecto a la información que proporcionarían y que no se revelarían los nombres de la instituciones por resguardo de la información interna de las instituciones por temas de competencia y por la confidencialidad de la información que se manejaba en estas organizaciones. Este proceso de



recolección de datos demandó mucho tiempo en el proceso de la investigación realizada debido a todos los eventos que se citaron.

Por lo enunciado en el párrafo anterior, se adjuntó a la presente investigación una carta de confidencialidad en la sección de anexos, que deja constancia a todos los partícipes de la presente investigación y que compartieron los datos suficientes para este estudio sobre el clima laboral y actitud que la información es y fue tratada con absoluta confidencialidad y que no se revelarán, compartirán los nombres de las empresas, colaboradores, altos ejecutivos entrevistados y la información individualizada de los cuestionarios aplicados al personal, por ser confidencial y de uso delicado para el desenvolvimiento de cada institución investigada.

Los cuestionarios que se aplicaron en las empresas fiduciarias son test diseñados para examinar el clima laboral y la actitud del personal de estas organizaciones empresariales, el primer test que se construyó es el Test **“Actprore”** cuyo objetivo es evaluar el tipo de actitud de la persona y el segundo cuestionario que se construyó es el Test **“Actprore Laboral”** mediante el cual se evalúa conjuntamente el clima laboral de la empresa y la actitud de la persona.

Los test citados están compuestos de 78 preguntas y los datos obtenidos a través de estos instrumentos de evaluación durante el trabajo de campo se encuentran en la sección de anexos de la presente tesis, para revisión y análisis de las personas que estén interesadas en su contenido para fines de



aprendizaje, experimentación, estudio y otros intereses de orden académico y laboral.

6.1 Análisis de datos e interpretación de resultados

6.1.1 Test – “Actprore Laboral”:

A continuación, se detallan los resultados de la investigación realizada que están contenidos en cuadros y gráficos y que evidencian el estado de cada una de las empresas que se estudiaron durante el trabajo de campo.

Empresa “A”

Se aplicó el cuestionario “**Actprore Laboral**” al personal de la empresa “**A**”, luego del proceso de tabulación y análisis de datos, los resultados encontrados en la entidad son los siguientes:

Tabla N°11
Cuadro resumen del Cuestionario “Actprore Laboral” con resultados, del clima laboral agrupadas por Variables - Empresa “A”

<u>Dimensiones</u>	<u>Variables</u>	<u>Ponderación Clima laboral Bueno por variable (%)</u>	<u>Ponderación Clima laboral malo, por variable (%)</u>
Empresa	Organización	75,74	24,26
	Información	75,73	24,27



	Condiciones	38,67	61,33
Persona	Autorrealización	69,16	30,84
	Relaciones	65,03	34,97
	Dirección	67,51	32,49
	Mobbing	79,43	20,57
	Totales	<u>67,32</u>	<u>32,68</u>

Elaboración: Propia

Fuente: Mercado Fiduciario

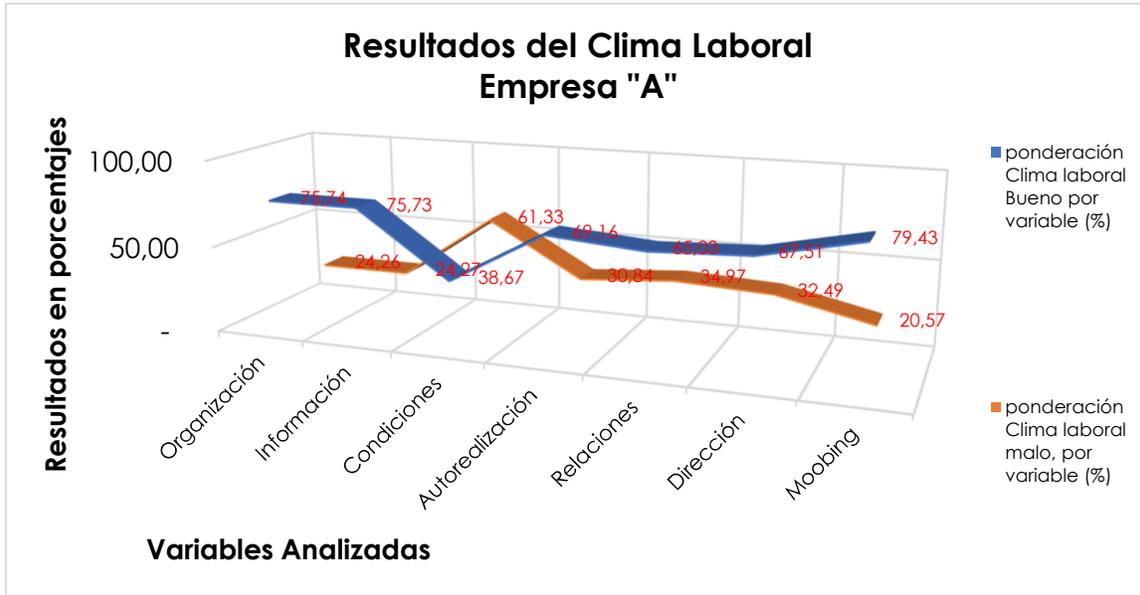
Resultados del análisis del Clima Laboral realizado a la empresa "A"

La empresa "A", obtuvo un nivel del **67.32%** como clima laboral bueno, este porcentaje no alcanza para que sea calificado como Bueno, porque es inferior al límite (75%) establecido en el mercado fiduciario para ser calificado bajo esta categoría; como consecuencia de los datos obtenidos y de la explicación emitida el **clima laboral de la empresa "A" es "MALO"**; con estos resultados el líder y/o directivos de la empresa deberán trabajar para eliminar o disminuir las debilidades internas.

A continuación, se adjunta los gráficos correspondientes a la data que consta en el cuadro precedente.

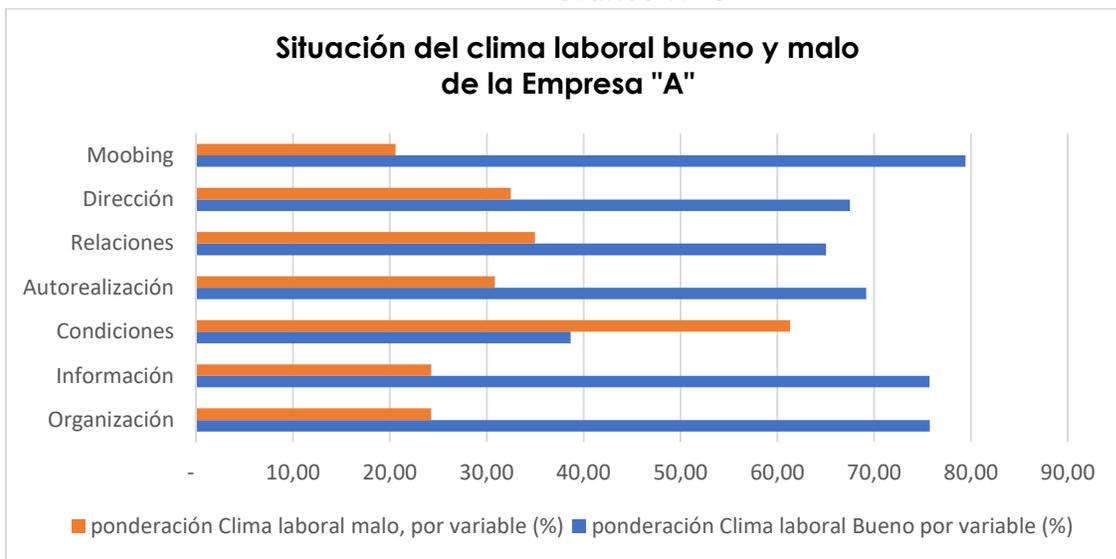


Gráfico N° 7



Elaboración: Propia
Fuente: Mercado Fiduciario

Gráfico N° 8



Elaboración: Propia
Fuente: Mercado Fiduciario

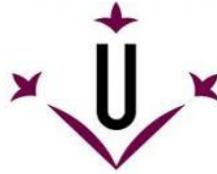
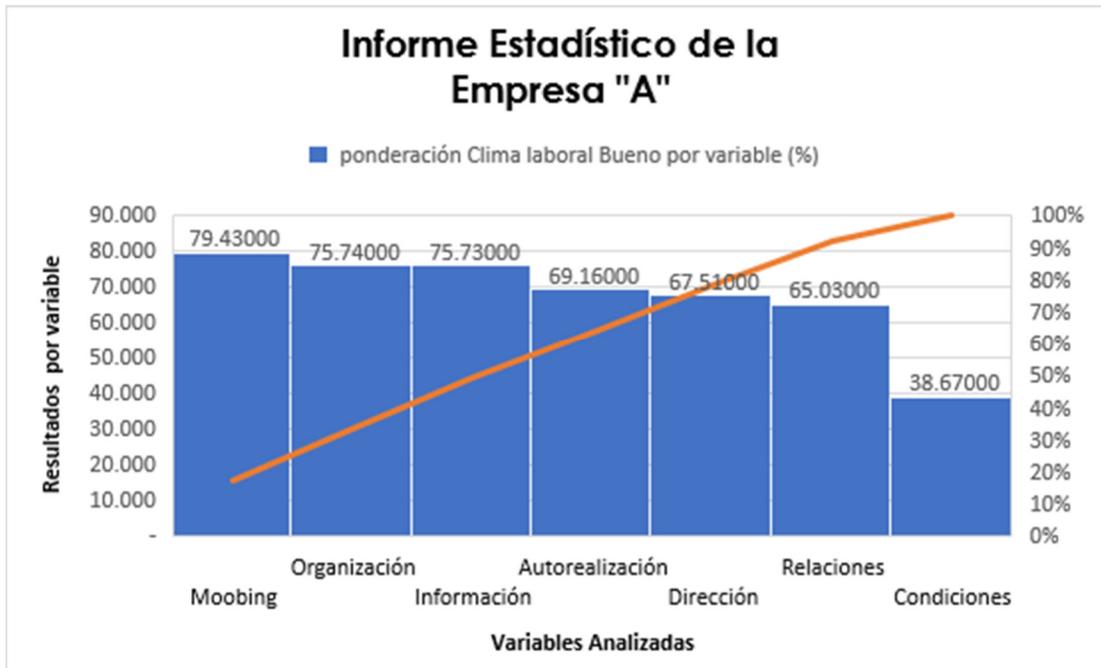


Gráfico N° 9



Elaboración: Propia

Fuente: Mercado Fiduciario

Recomendaciones sobre las debilidades encontradas en la empresa "A"

Conforme se observa en los párrafos anteriores, los resultados del estudio demostraron que el clima laboral de la empresa "A" es **"MALO"** porque el resultado alcanzado por esta entidad fue del **67,32%**.

Del proceso de investigación realizado, se identificó que la empresa principalmente debe trabajar en las siguientes variables:



- ✓ Condiciones del personal, se deberá prestar atención a esta variable porque presenta un porcentaje ponderado del **61,33%** de clima laboral malo, se resalta que es la variable con más alto valor.
- ✓ Relaciones del personal, se deberá prestar atención a esta variable porque tiene un porcentaje ponderado del **34,97%** de clima laboral malo.
- ✓ Dirección, se deberá prestar atención a esta variable porque tiene un porcentaje ponderado del **32,49%** de clima laboral malo.
- ✓ Autorrealización, se deberá prestar atención a esta variable porque tiene un porcentaje ponderado del **30,84%** de clima laboral malo.

Se recomienda a los directivos y/o líderes eliminar los factores como maltrato verbal o psicológico de superiores y/o compañeros de trabajo, la sobrecarga de trabajo y los llamados de atención cuando se ha cometido errores, la sensación de los colaboradores que no son considerados dentro de la organización, porque este es un componente delicado que puede afectar a la empresa; la organización tiene un porcentaje ponderado del **20.57%** de **Mobbing**.

Análisis de la Actitud del Personal - Empresa "A"

Para evaluar la actitud del personal de la empresa "A", se aplicó el test "Actprore" que está compuesto por 15 preguntas, a continuación, se muestran los resultados obtenidos en el estudio de la actitud de las personas que trabajan en esta empresa.



Resultado del análisis de la Actitud del personal, realizada a la empresa "A":

Como producto del estudio realizado, se determinó que el personal tiene un buen nivel de actitud **PROACTIVA** con un porcentaje promedio que alcanza el **86,19%**, esto significa que el personal reacciona, actúa y piensa proactivamente para el cumplimiento de los objetivos y metas fijadas por la empresa. La información soporte de este resultado se encuentra en la sección anexos de la presente investigación.

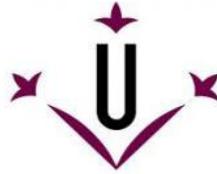
Para este tipo de escenario laboral, se deberá aplicar el tipo de **Liderazgo Act-Proactive-Bad**.

Análisis del Liderazgo que posee la empresa "A"

Para evaluar el tipo de Liderazgo que posee la empresa "A", se seleccionó las preguntas del Test "Actprore Laboral" vinculadas con esta variable. A continuación, se adjunta los resultados del análisis realizado.

Resultado del análisis del Liderazgo realizada a la empresa "A":

El Liderazgo de la empresa "A" es **DEFICIENTE**, porque presenta un resultado del **63,39%**, porcentaje que es inferior al 75% que corresponde al límite inferior del rango de Liderazgo eficiente establecido en el mercado fiduciario.



Del análisis realizado, se deduce que el líder debe trabajar en la mejora de su gestión para disminuir y/o mitigar las debilidades internas convirtiéndolas en fortalezas y para generar ventajas competitivas.

Empresa “B”

Se aplicó el cuestionario “**Actprore Laboral**” al personal de la empresa “B”, luego del proceso de tabulación y análisis de datos, los resultados encontrados en la entidad son los siguientes:

Tabla N° 12

Cuadro resumen del Cuestionario “Actprore Laboral” con resultados, del clima laboral agrupadas por Variables - Empresa “B”

Dimensiones	Variables	<u>ponderación Clima laboral Bueno por variable (%)</u>	<u>ponderación Clima laboral malo, por variable (%)</u>
Empresa	Organización	64,16	35,84
	Información	95,48	4,52
	Condiciones	76,78	23,22
Persona	Autorrealización	69,69	30,31
	Relaciones	82,83	17,17
	Dirección	77,29	22,71
	Mobbing	86,88	13,12
Totales		<u>79,01</u>	<u>20,99</u>

Elaboración: Propia

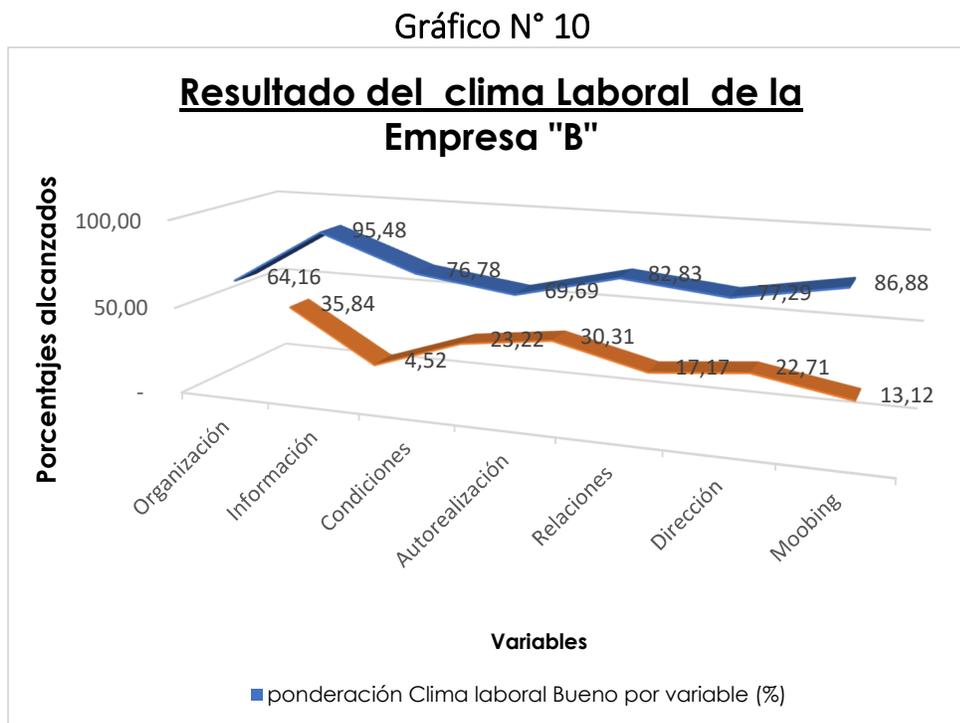
Fuente: Mercado Fiduciario



Resultados del análisis del Clima Laboral realizado a la empresa "B"

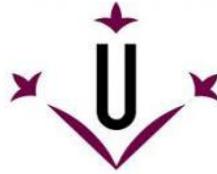
La empresa "B", obtuvo un nivel del **79.01%** como clima laboral bueno, este porcentaje es superior al límite (75%) establecido en el mercado fiduciario para ser calificado bajo esta categoría; como consecuencia de los datos obtenidos y de la explicación emitida el **clima laboral de la empresa "B" es "BUENO"** con estos resultados el líder y/o directivos de la empresa deberán trabajar para que se mantenga y/o mejoren las condiciones actuales de la institución.

A continuación, se adjunta los gráficos correspondientes a la data que consta en los cuadros precedentes.



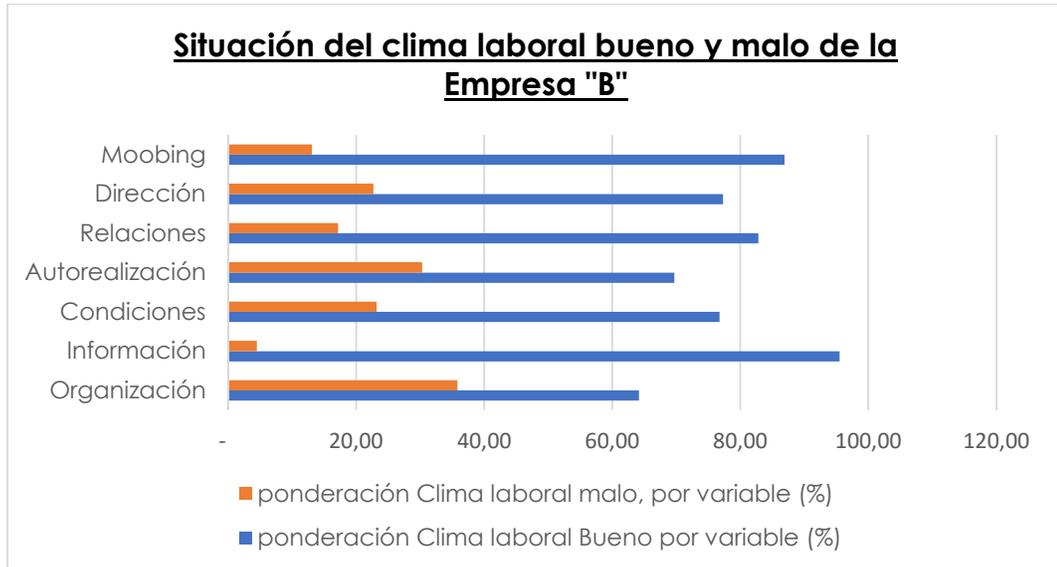
Elaboración: Propia

Fuente: Mercado Fiduciario



Universitat de Lleida

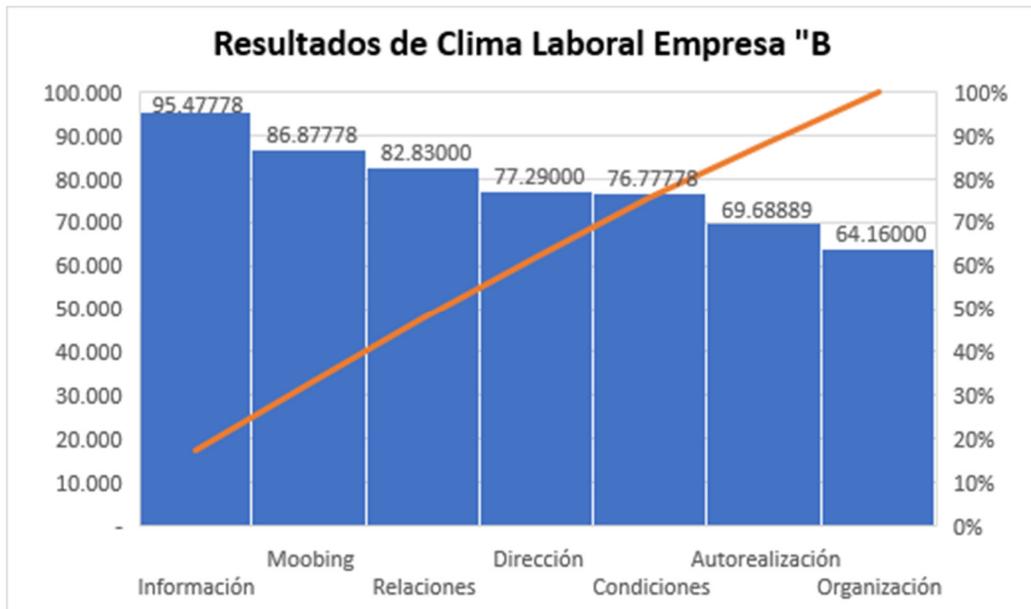
Gráfico N° 11



Elaboración: Propia

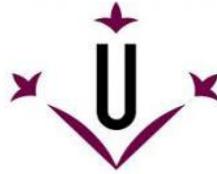
Fuente: Mercado Fiduciario

Gráfico N° 12



Elaboración: Propia

Fuente: Mercado Fiduciario



Recomendaciones sobre las debilidades encontradas en la empresa “B”

Conforme se indica en los párrafos precedentes, los resultados del estudio demostraron que el clima laboral de la empresa “B” es “**BUENO**” al obtener un resultado del **79.01%**.

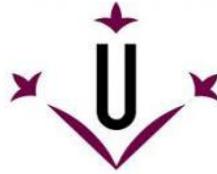
Del proceso de investigación realizado, se identificó que la empresa debe trabajar principalmente en las siguientes variables:

- ✓ Organización, se deberá prestar atención a esta variable porque tiene un porcentaje ponderado del **35,84%** de clima laboral malo.
- ✓ Autorrealización, se deberá prestar atención a esta variable porque tiene un porcentaje ponderado del **30,31%** de clima laboral malo.
- ✓ Condiciones del personal, se deberá prestar atención a esta variable porque tiene un porcentaje ponderado del **23,22%** de clima laboral malo.

Se recomienda a los directivos y/o líderes eliminar los factores como maltrato verbal o psicológico de superiores y/o compañeros de trabajo, la sobrecarga de trabajo y los llamados de atención cuando el personal ha cometido errores, el **Mobbing** es un componente delicado que puede afectar a la empresa porque presenta un nivel del **13.12%**.

Análisis de la Actitud del Personal - Empresa “B”

Para evaluar la actitud del personal de la empresa “B”, se aplicó el test “Actprore” que está compuesto por 15 preguntas. A continuación, se



muestran los resultados obtenidos en el estudio de la actitud de las personas que trabajan en esta empresa.

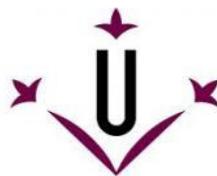
Resultado del análisis de la Actitud del Personal, realizado a la empresa “B”:

Como producto de la investigación realizada cuyos resultados se encuentran en la sección de anexos, se determina que el personal tiene un buen nivel de actitud **PROACTIVA** con un porcentaje promedio que alcanza el **89,10%**, esto significa que el personal reacciona y actúa y piensa proactivamente para el cumplimiento de los objetivos y metas fijadas por la empresa.

Para este tipo de escenario laboral, se deberá aplicar el tipo de **Liderazgo Act-Proactive-Fine**.

Análisis del Liderazgo que posee la empresa “B”

Para evaluar el tipo de Liderazgo que posee la empresa “B”, se seleccionó las preguntas del Test “Actprore Laboral” vinculadas con esta variable, los datos de la evaluación constan en la sección anexos de esta tesis. A continuación, se adjunta los resultados del análisis realizado.



Resultado del análisis del Liderazgo realizada a la empresa "B":

El Liderazgo de la empresa "B" es **DEFICIENTE**, porque presenta un resultado del **72,38%**, porcentaje que es inferior al 75% que corresponde al límite inferior del rango de Liderazgo eficiente determinado por el sector fiduciario.

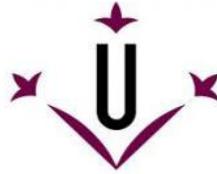
Del análisis realizado, se deduce que el líder debe trabajar en la mejora de su gestión, con un enfoque especial en el perfeccionamiento de la variable "Autorrealización del personal" y así disminuir y/o mejorar las debilidades internas convirtiéndolas en fortalezas y para generar ventajas competitivas.

Empresa "C"

Se aplicó el cuestionario "**Actprore Laboral**" al personal de la empresa "C", luego del proceso de tabulación y análisis de datos los resultados encontrados en la entidad son los siguientes:

Tabla N° 13
Cuadro resumen del Cuestionario "Actprore Laboral" con resultados, del clima laboral agrupadas por Variables - Empresa "C"

Dimensiones	Variables	<u>ponderación Clima laboral Bueno por variable (%)</u>	<u>ponderación Clima laboral malo, por variable (%)</u>
Empresa	Organización	64,44	35,56
	Información	55,56	44,44
	Condiciones	40,00	60,00
Persona	Autorrealización	55,56	44,44



	Relaciones	68,89	31,11
	Dirección	80,00	20,00
	Mobbing	82,22	17,78
	Totales	63,81	36,19

Elaboración: Propia

Fuente: Mercado Fiduciario

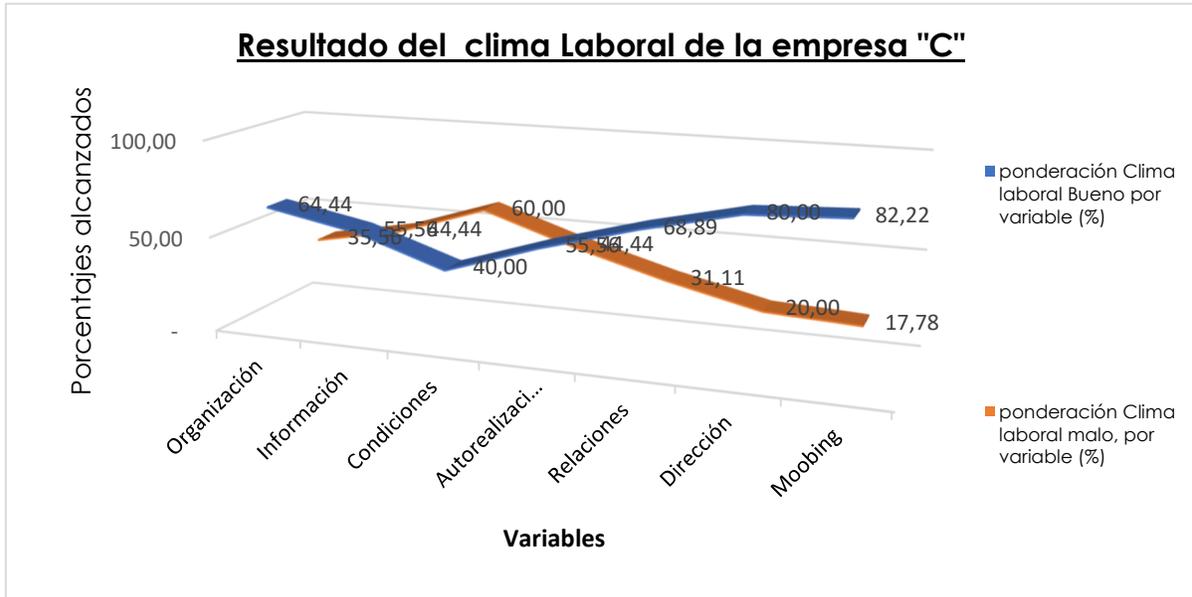
Resultados del análisis del Clima Laboral realizado a la empresa "C"

La empresa "C", obtuvo un nivel del **63.81%** como clima laboral bueno, , este porcentaje no alcanza para que sea calificado como Bueno, porque es inferior al límite (75%)establecido por el mercado fiduciario para ser calificado bajo esta categoría; como consecuencia de los datos obtenidos y de la explicación emitida el **clima laboral de la empresa "C" es "MALO"**; con estos resultados el líder y/o directivos de la empresa deberán trabajar para que eliminar las debilidades y convertirlas en fortalezas internas.

A continuación, se adjunta los gráficos correspondientes a la data que consta en los cuadros precedentes.

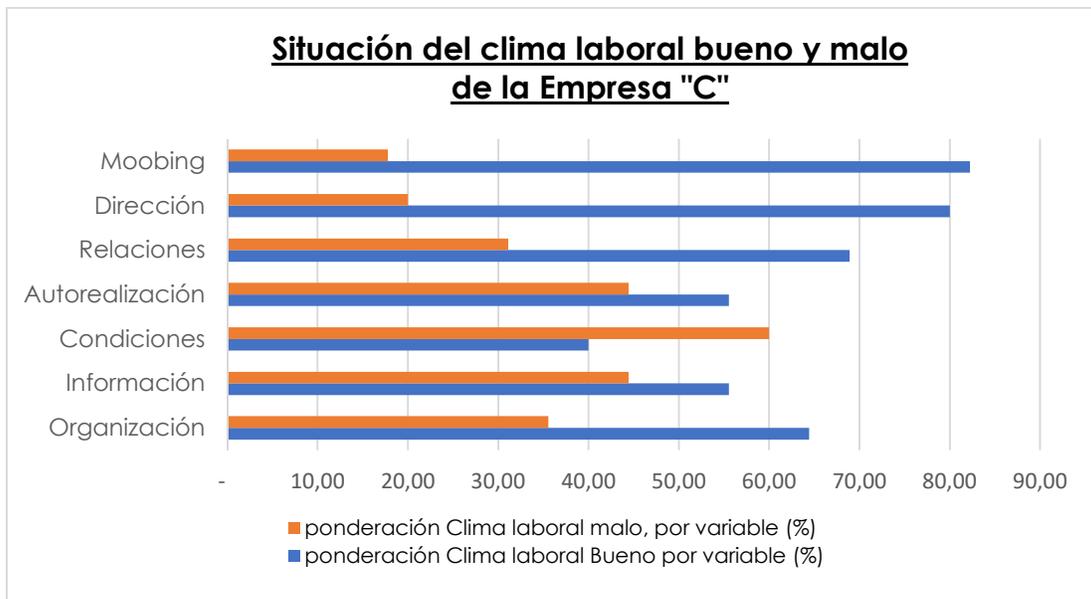


Gráfico N°13



Elaboración: Propia
Fuente: Mercado Fiduciario

Gráfico N° 14



Elaboración: Propia
Fuente: Mercado Fiduciario



Gráfico N°15



Elaboración: Propia

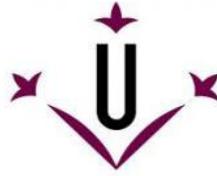
Fuente: Mercado Fiduciario

Recomendaciones sobre las debilidades encontradas en la empresa "C"

Conforme se indica en los párrafos precedentes, los resultados del estudio demostraron que el clima laboral de la empresa "C" es "MALO" al obtener un resultado del **63.81%**.

Del análisis realizado, se resalta que la empresa debe trabajar en las siguientes variables principalmente:

- ✓ Condiciones del personal, la empresa debe prestar atención a esta variable porque presenta un porcentaje ponderado del **60,00%** de clima laboral malo, y además tiene un porcentaje bastante alto.



- ✓ Información, la empresa debe prestar atención a esta variable porque presenta un porcentaje ponderado del **44,44%** de clima laboral malo.
- ✓ Autorrealización del personal, la empresa debe prestar atención a esta variable porque presenta un porcentaje ponderado del **44,44%** de clima laboral malo.
- ✓ Organización, la empresa debe prestar atención a esta variable porque presenta un porcentaje ponderado del **35.56%** de clima laboral malo.

Se recomendó a los directivos y/o líderes eliminar los factores de **Mobbing** como maltrato verbal o psicológico de superiores y/o compañeros de trabajo, la sobrecarga de trabajo y los llamados de atención cuando se ha cometido errores, porque es un componente delicado que puede afectar a la empresa, y porque en la organización alcanza un porcentaje del **17,78%** de clima laboral malo.

Análisis de la Actitud del Personal - Empresa "C"

Para evaluar la actitud del personal de la empresa "**C**", se aplicó el test "Actprore" que está compuesto por 15 preguntas. A continuación, se muestran los resultados obtenidos en el estudio de la actitud de las personas que trabajan en esta empresa.



Resultado del análisis de la Actitud del Personal, realizado a la empresa "C":

Como producto del estudio realizado, se determina que el personal tiene un buen nivel de actitud **PROACTIVA** con un porcentaje promedio que alcanza el **93,03%**, esto significa que el personal reacciona y actúa y piensa proactivamente para el cumplimiento de los objetivos y metas fijadas por la empresa.

Para este tipo de escenario laboral, se deberá aplicar el tipo de **Liderazgo Act-Proactive-Bad**.

Análisis del Liderazgo que posee la empresa "C"

Para evaluar el tipo de Liderazgo que posee la empresa "C", se seleccionó las preguntas del Test "Actprore Laboral" vinculadas con esta variable, los datos de la evaluación se encuentran en la sección anexos de esta tesis. A continuación, se adjunta el resultado del análisis realizado.

Resultado del análisis del Liderazgo realizada a la empresa "C"

El Liderazgo de la empresa "C" es **DEFICIENTE**, porque presenta un resultado del **62,33%**, porcentaje que es inferior al 75% que corresponde al límite inferior del rango de Liderazgo eficiente establecido por el sector fiduciario.



Del análisis realizado se deduce que el líder debe trabajar en la mejora de las variables condiciones y Autorrealización del personal, para fortalecer internamente a la empresa y para generar ventajas competitivas.

Empresa “D”

Se aplicó el cuestionario “**Actprore Laboral**” al personal de la empresa “D”, luego del proceso de tabulación y análisis de datos los resultados encontrados en la entidad son los siguientes:

Tabla N° 14
Cuadro resumen del Cuestionario “Actprore Laboral” con resultados, del clima laboral agrupados por Variables - Empresa “D”

Dimensiones	Variables	Ponderación Clima laboral Bueno por variable (%)	Ponderación Clima laboral malo, por variable (%)
Empresa	Organización	84,26	15,74
	Información	73,17	26,83
	Condiciones	51,86	48,14
Persona	Autorrealización	58,32	41,68
	Relaciones	62,97	37,03
	Dirección	57,41	42,59
	Mobbing	75,00	25,00
Totales		66,14	33,86

Elaboración: Propia

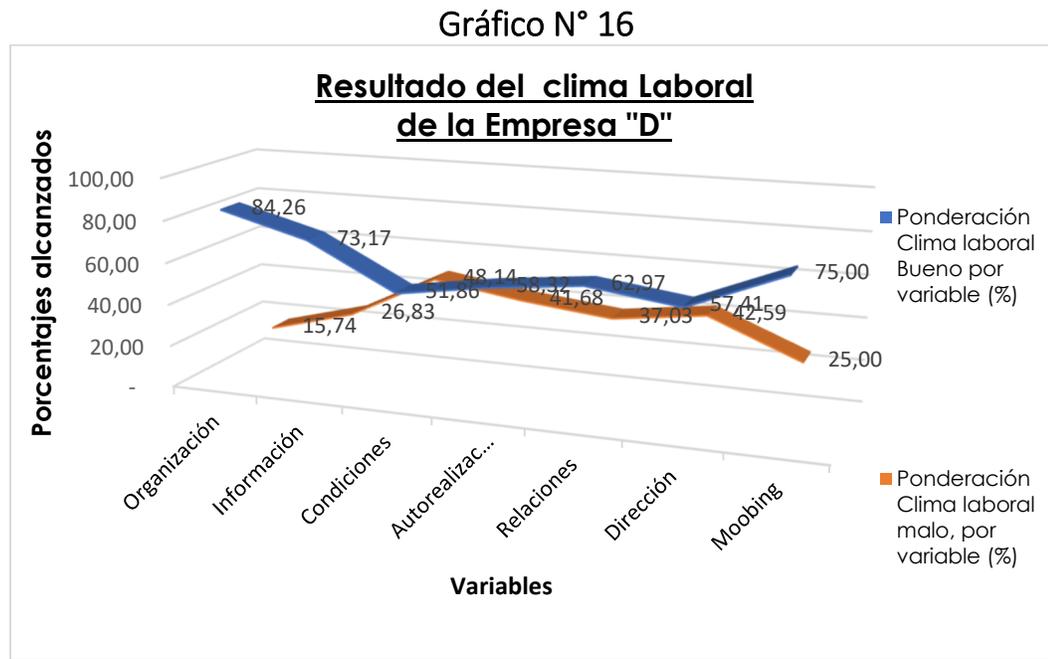
Fuente: Mercado Fiduciario



Resultados del análisis del Clima Laboral realizado a la empresa "D"

La empresa "D", obtuvo un nivel del **66.14%** como clima laboral bueno, este porcentaje no alcanza para que sea calificado como Bueno, porque es inferior al límite (75%) establecido por el mercado fiduciario para ser calificado bajo esta categoría; como consecuencia de los datos obtenidos y de la explicación emitida el **clima laboral de la empresa "D" es "MALO"**; con estos resultados el líder y/o directivos de la empresa deberán trabajar para que eliminar las debilidades y convertirlas en fortalezas internas.

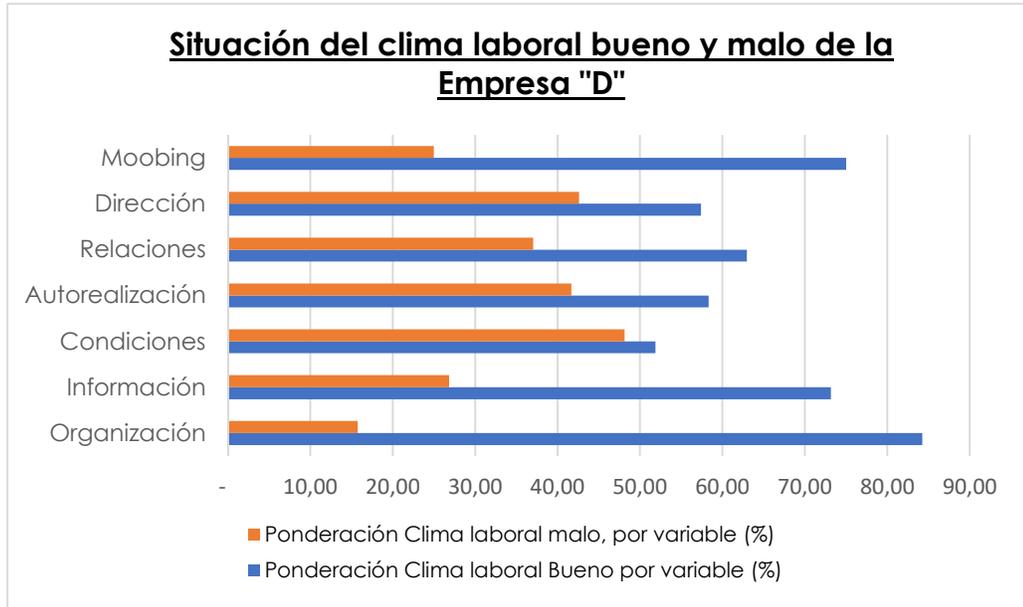
A continuación, se adjunta los gráficos correspondientes a la data que consta en los cuadros precedentes.



Elaboración: Propia
Fuente: Mercado Fiduciario



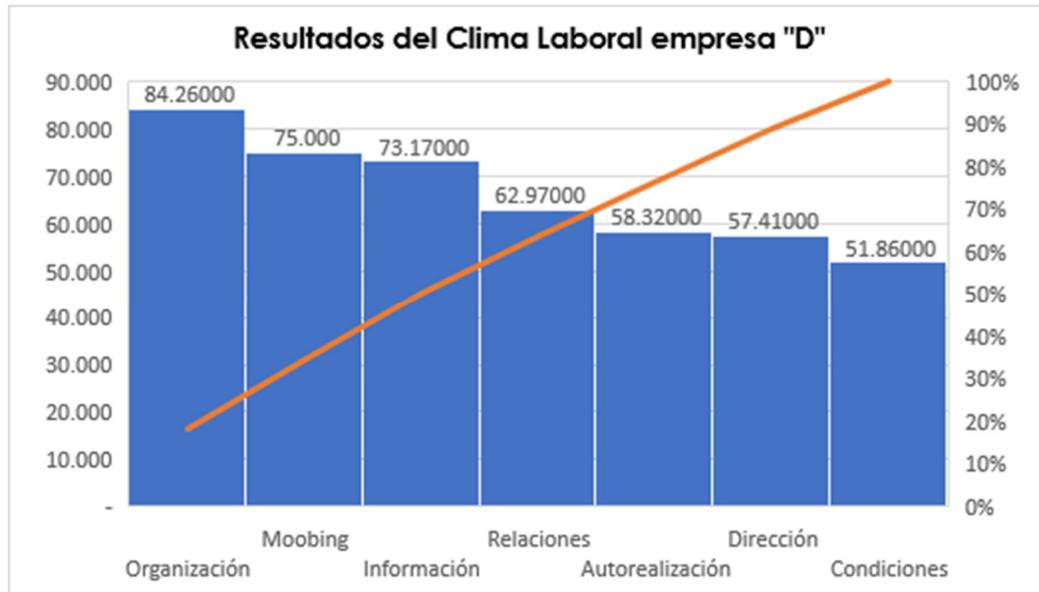
Gráfico N° 17



Elaboración: Propia

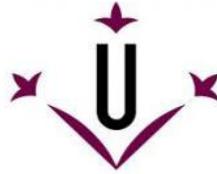
Fuente: Mercado Fiduciario

Gráfico N° 18



Elaboración: Propia

Fuente: Mercado Fiduciario



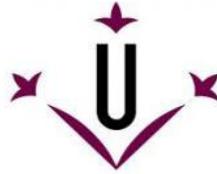
Recomendaciones sobre las debilidades encontradas en la empresa “D”

Conforme se indica en los párrafos precedentes, los resultados del estudio demostraron que el clima laboral de la empresa “D” es “**MALO**” al obtener un resultado del **66.14%**.

Del análisis realizado, se resalta que la empresa debe trabajar en las siguientes variables principalmente:

- ✓ Condiciones del personal, se deberá prestar atención a esta variable porque presenta un porcentaje ponderado del **48.14%** de clima laboral malo.
- ✓ Dirección, se deberá prestar atención a esta variable porque presenta un porcentaje ponderado del **42.59%** de clima laboral malo.
- ✓ Autorrealización del personal, se deberá prestar atención a esta variable porque presenta un porcentaje ponderado del **41.68%** de clima laboral malo.

Se recomienda a los directivos y/o líderes eliminar los factores de Mobbing como maltrato verbal o psicológico de superiores y/o compañeros de trabajo, la sobrecarga de trabajo y los llamados de atención cuando el personal cometió errores, porque es un componente delicado que puede afectar a la empresa; la organización tiene un porcentaje del **25,00%** de **Mobbing**.



Análisis de la Actitud del Personal - Empresa “D”

Para evaluar la actitud del personal de la empresa “D”, se aplicó el test “Actprore” que está compuesto por 15 preguntas. A continuación, se muestran los resultados obtenidos en el estudio de la actitud de las personas que trabajan en esta empresa.

Resultado del análisis de la Actitud del Personal, realizado a la empresa “D”:

Como producto del estudio realizado, se determina que el personal tiene un buen nivel de actitud **PROACTIVA** con un porcentaje promedio que alcanza el **90.56%**, esto significa que el personal reacciona y actúa y piensa proactivamente para el cumplimiento de los objetivos y metas fijadas por la empresa.

Para este tipo de escenario laboral, se deberá aplicar el tipo de **Liderazgo Act-Proactive-Bad**.

Análisis del Liderazgo que posee la empresa “D”

Para evaluar el tipo de Liderazgo que posee la empresa “D”, se seleccionó las preguntas del Test “Actprore Laboral” vinculadas con esta variable cuyos soportes de la evaluación realizada consta en la sección anexos de esta tesis. A continuación, se adjunta los resultados del análisis realizado.



Resultado del análisis del Liderazgo realizada a la empresa "D"

El Liderazgo de la empresa "D" es **DEFICIENTE**, porque presenta un resultado del **60.37%**, porcentaje que es inferior al 75% que corresponde. al límite inferior del rango de Liderazgo eficiente establecido por el sector fiduciario.

Del análisis realizado se deduce que el líder debe trabajar en la mejora de las variables Autorrealización del personal, condiciones y dirección, para fortalecer internamente a la empresa y para generar ventajas competitivas.

Empresa "E"

Se aplicó el cuestionario "**Actprore Laboral**" al personal de la empresa "E", luego del proceso de tabulación y análisis de datos los resultados encontrados en la entidad son los siguientes:

Tabla N° 15
Cuadro resumen del Cuestionario "Actprore Laboral" con resultados, del clima laboral agrupados por Variables - Empresa "E"

<u>Dimensiones</u>	<u>Variables</u>	<u>ponderación Clima laboral Bueno por variable (%)</u>	<u>ponderación Clima laboral malo, por variable (%)</u>
Empresa	Organización	81,11	18,89
	Información	85,56	14,44
	Condiciones	60,00	40,00



Persona	Autorrealización	60,00	40,00
	Relaciones	62,22	37,78
	Dirección	61,11	38,89
	Mobbing	72,22	27,78
Totales		68,89	31,11

Elaboración: Propia

Fuente: Mercado Fiduciario

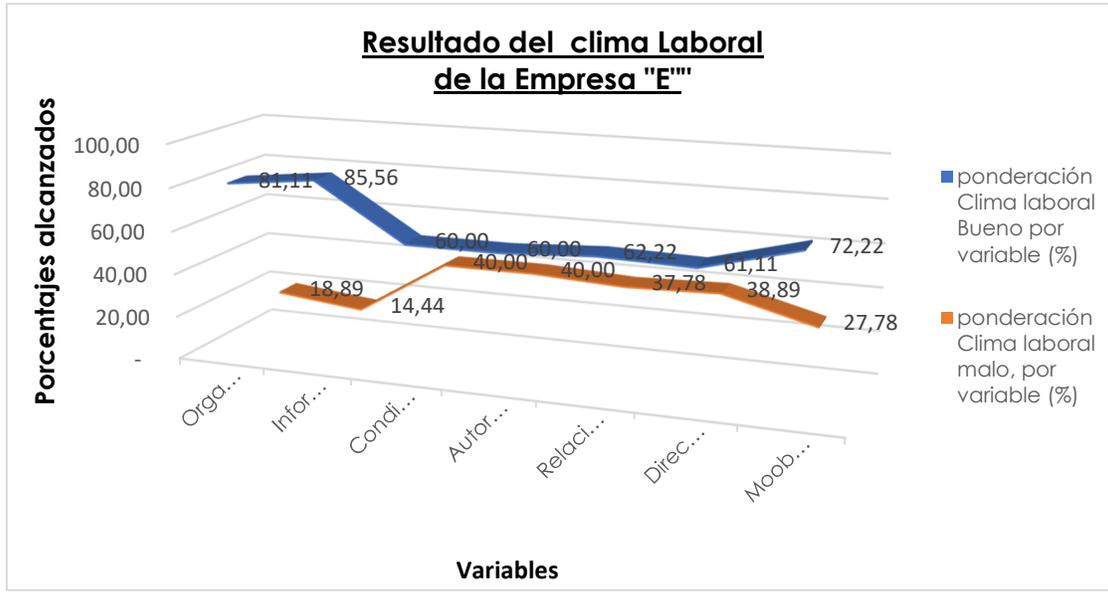
Resultados del análisis del Clima Laboral realizado a la empresa “E”

La empresa “E”, obtuvo un nivel del **68.89%** como clima laboral bueno, este porcentaje no alcanza para que sea calificado como Bueno, porque es inferior al límite (75%)establecido por el mercado fiduciario para ser calificado bajo esta categoría; como consecuencia de los datos obtenidos y de la explicación emitida el **clima laboral de la empresa “E” es “MALO”**; con estos resultados el líder y/o directivos de la empresa deberán trabajar para que eliminar las debilidades y convertirlas en fortalezas internas.

A continuación, se adjunta los gráficos correspondientes a la data que consta en los cuadros precedentes.

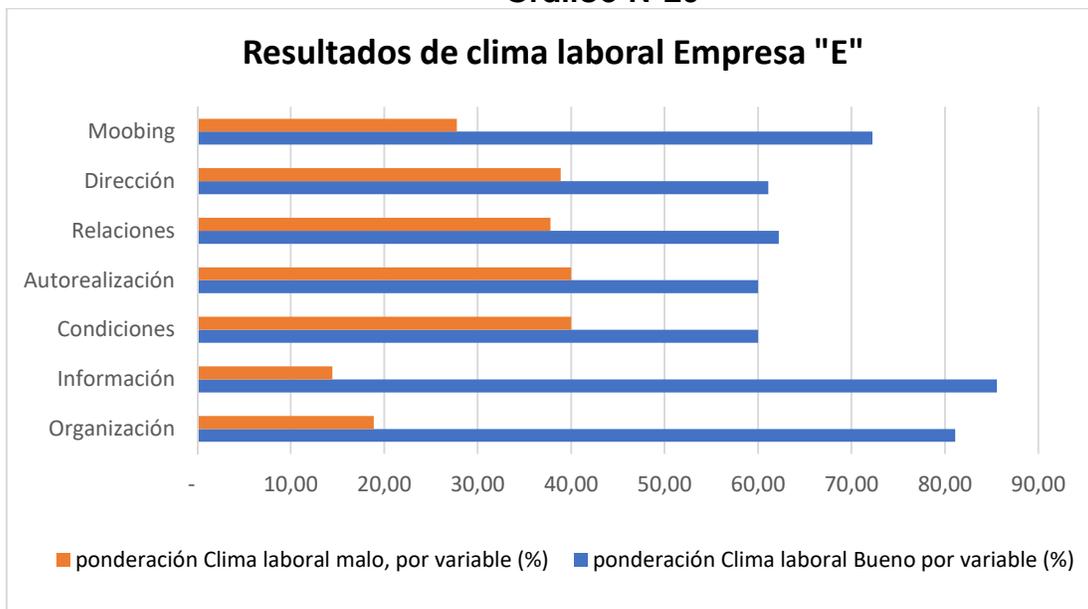


Gráfico N° 19



Elaboración: Propia
Fuente: Mercado Fiduciario

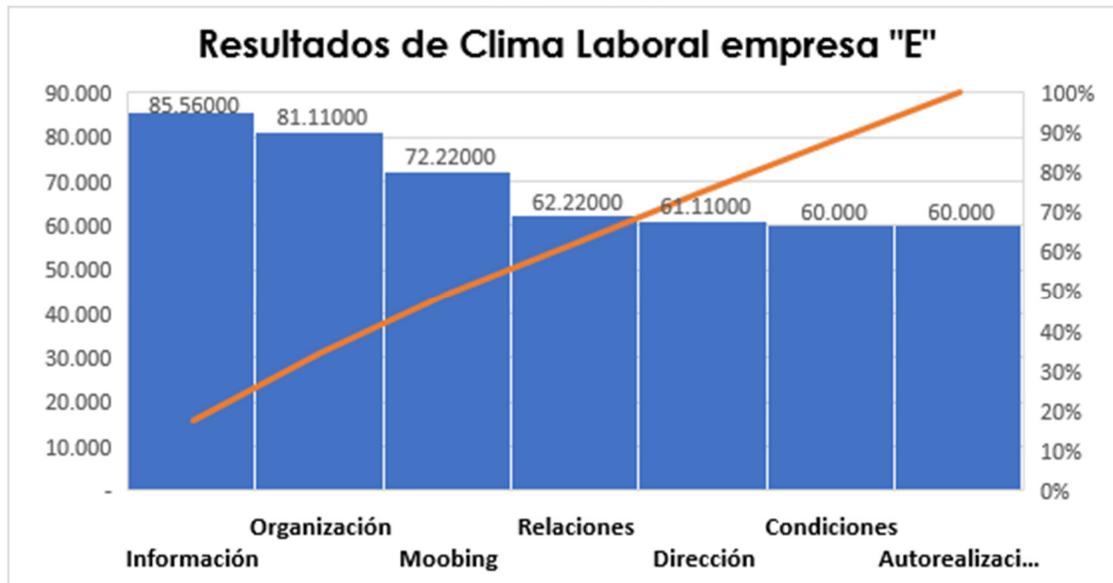
Gráfico N°20



Elaboración: Propia
Fuente: Mercado Fiduciario



Gráfico N° 21



Elaboración: Propia

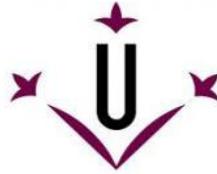
Fuente: Mercado Fiduciario

Recomendaciones sobre las debilidades encontradas en la empresa "E"

Conforme se indica en los párrafos precedentes, los resultados del estudio demostraron que el clima laboral de la empresa "E" es "MALO" al obtener un resultado del **68.89%**.

Del análisis realizado, se resalta que la empresa debe trabajar en las siguientes variables principalmente:

- ✓ Condiciones del personal, porque esta variable presenta un porcentaje ponderado del **40.00%** de clima laboral malo.



- ✓ Autorrealización del personal, porque esta variable presenta un porcentaje ponderado del **40.00%** de clima laboral malo.
- ✓ Dirección, porque esta variable presenta un porcentaje ponderado del **38.89%** de clima laboral malo.

Se recomienda a los directivos y/o líderes eliminar los factores de Mobbing como maltrato verbal o psicológico de superiores y/o compañeros de trabajo, la sobrecarga de trabajo y los llamados de atención cuando se ha cometido errores, porque es un componente delicado que puede afectar a la organización; la empresa tiene un porcentaje del **27,78%** de **Mobbing**.

Análisis de la Actitud del Personal de la Empresa “E”

Para evaluar la actitud del personal de la empresa “E”, se aplicó el test “Actprore” que está compuesto por 15 preguntas. A continuación, se muestran los resultados obtenidos en el estudio de la actitud de las personas que trabajan en esta empresa.

Resultado del análisis de la Actitud del Personal, realizado a la empresa “E”

Como producto del estudio realizado, se determina que el personal tiene un buen nivel de actitud **PROACTIVA** con un porcentaje promedio que alcanza el **91.33%**, esto significa que el personal reacciona y actúa y piensa proactivamente para el cumplimiento de los objetivos y metas fijadas por la empresa.



Para este tipo de escenario laboral, se deberá aplicar el tipo de **Liderazgo Act-Proactive-Bad**.

Análisis del Liderazgo que posee la empresa "E"

Para evaluar el tipo de Liderazgo que posee la empresa "E", se seleccionó las preguntas del Test "Actprore Laboral" vinculadas con esta variable cuyos soportes de la evaluación constan en la sección anexos de esta tesis. A continuación, se adjunta los resultados del análisis realizado.

Resultado del análisis del Liderazgo realizada a la empresa "E":

El Liderazgo de la empresa "E" es **DEFICIENTE**, porque presenta un resultado del **64.39%**, porcentaje que es inferior al 75% que corresponde, al límite inferior del rango de Liderazgo eficiente establecido por el sector fiduciario.

Del análisis realizado se deduce que el líder debe trabajar en la mejora de las variables Autorrealización del personal, condiciones y dirección, para fortalecer internamente a la empresa y para generar ventajas competitivas.



Empresa “F”

Se aplicó el cuestionario “**Actprore Laboral**” al personal de la empresa “F”, luego del proceso de tabulación y análisis de datos, los resultados encontrados en la entidad son los siguientes:

Tabla N° 16

Cuadro resumen por variables, del Cuestionario “Actprore Laboral” referente al clima laboral - Empresa “F”

<u>Dimensiones</u>	<u>Variables</u>	<u>ponderación Clima laboral Bueno por variable (%)</u>	<u>ponderación Clima laboral malo, por variable (%)</u>
Empresa	Organización	87,78	12,22
	Información	91,11	8,89
	Condiciones	63,33	36,67
Persona	Autorrealización	77,78	22,22
	Relaciones	70,00	30,00
	Dirección	80,00	20,00
	Mobbing	84,44	15,56
Totales		79,21	20,79

Elaboración: Propia

Fuente: Mercado Fiduciario

Resultados del análisis del Clima Laboral realizado a la empresa “F”

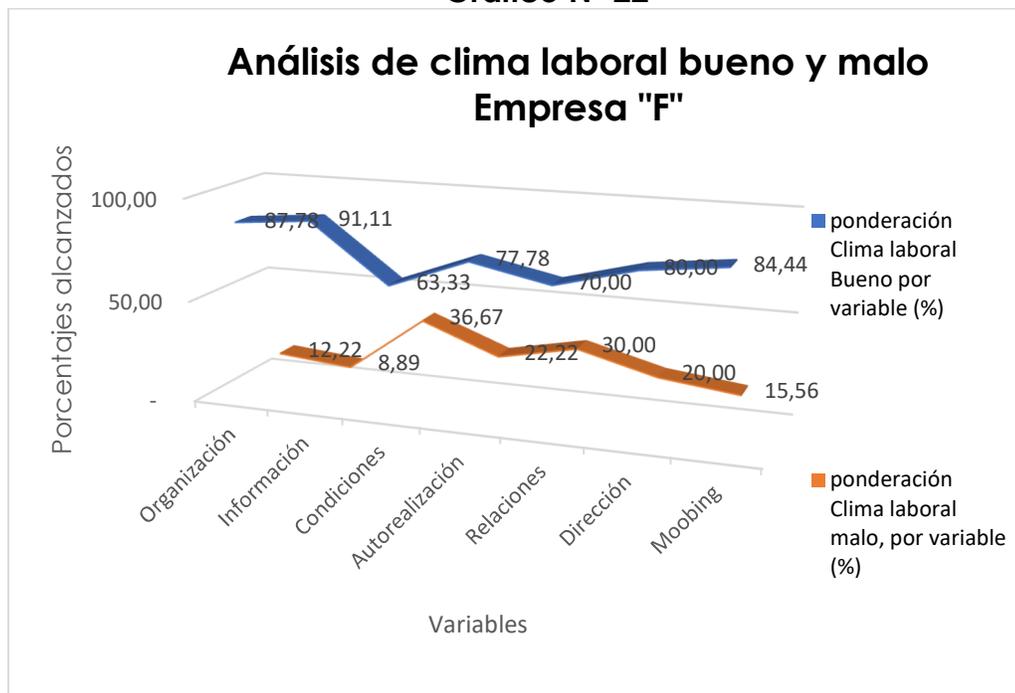
La empresa “F”, obtuvo un nivel del **79.21%** como clima laboral bueno, este porcentaje es superior al límite (75%) establecido por el mercado fiduciario



para ser calificado bajo esta categoría; como consecuencia de los datos obtenidos y de la explicación emitida el **clima laboral de la empresa "F" es "BUENO"** con estos resultados el líder y/o directivos de la empresa deberán trabajar para que se mantenga y/o mejoren las condiciones actuales de la institución.

A continuación, se adjunta los gráficos correspondientes a la data que consta en los cuadros precedentes.

Gráfico N° 22



Elaboración: Propia

Fuente: Mercado Fiduciario

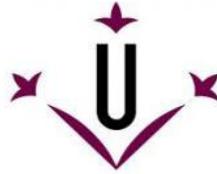
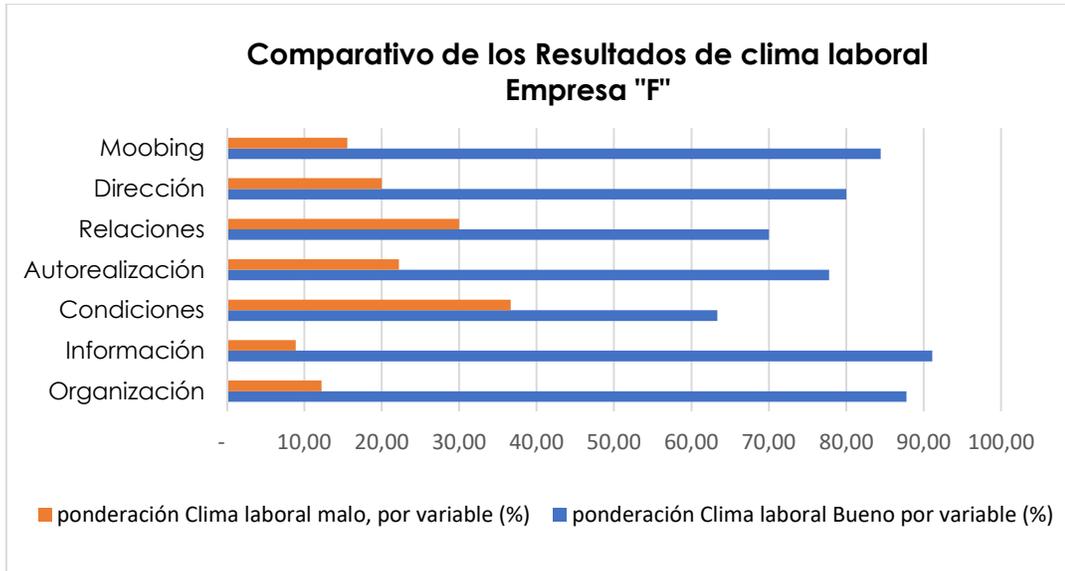
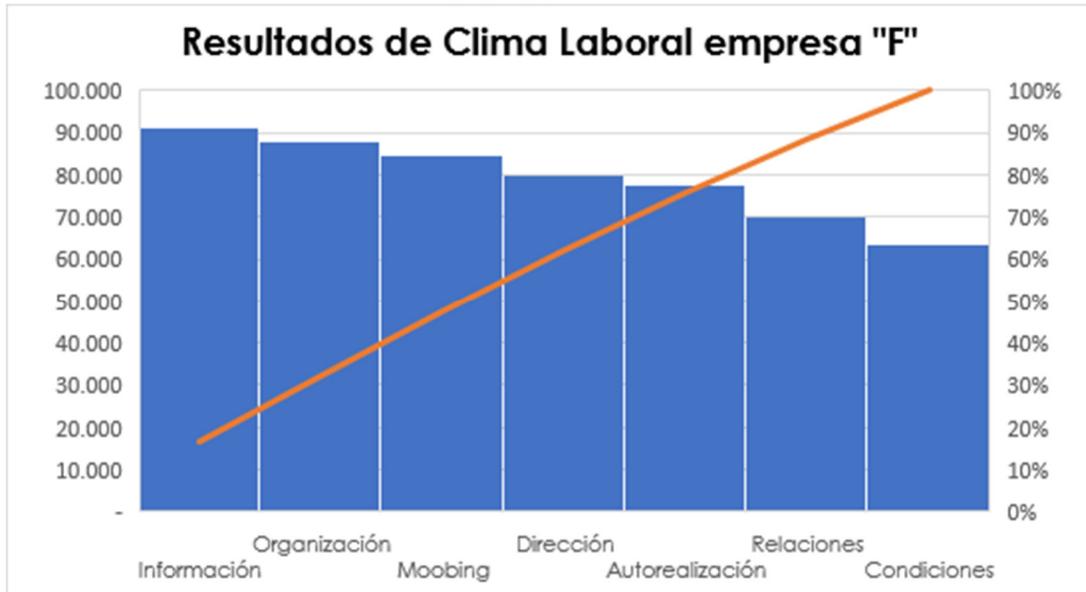


Gráfico N° 23



Elaboración: Propia
Fuente: Mercado Fiduciario

Gráfico N° 24



Elaboración: Propia
Fuente: Mercado Fiduciario



Resultados del análisis del Clima Laboral realizado a la empresa “F”

Los resultados del estudio demostraron que el clima laboral de la empresa “F” es “**BUENO**” al obtener un resultado del **79.21%**.

Del análisis realizado, se resalta que la empresa debe trabajar en las siguientes variables principalmente:

- ✓ Condiciones del personal, la empresa debe prestar atención a esta variable porque presenta un porcentaje ponderado del **36,67%** de clima laboral malo.
- ✓ Relaciones, la empresa debe prestar atención a esta variable porque presenta un porcentaje ponderado del **30,00%** de clima laboral malo.
- ✓ Autorrealización del personal, la empresa debe prestar atención a esta variable porque presenta un porcentaje ponderado del **22.22%** de clima laboral malo.
- ✓ Dirección, la empresa debe prestar atención a esta variable porque presenta un porcentaje ponderado del **20.00%** de clima laboral malo.

Se recomendó a los directivos y/o líderes eliminar los factores de **Mobbing** como maltrato verbal o psicológico de superiores y/o compañeros de trabajo, la sobrecarga de trabajo y los llamados de atención cuando el personal ha cometido errores, porque es un componente delicado que puede afectar a la empresa, y porque en la organización alcanza esta variable un porcentaje del **15,56%** de clima laboral malo.



Análisis del Clima Laboral empresa “F”

Para evaluar la actitud del personal de la empresa “F”, se aplicó el test “Actprore” que está compuesto por 15 preguntas. A continuación, se muestran los resultados obtenidos en el estudio de la actitud de las personas que trabajan en esta empresa.

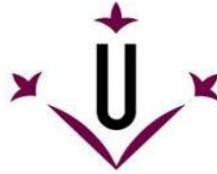
Resultado del análisis del Clima Laboral realizado a la empresa “F”:

Como producto del estudio realizado, se determina que el personal tiene un buen nivel de actitud **PROACTIVA** con un porcentaje promedio que alcanza el **96.67%**, esto significa que el personal reacciona y actúa y piensa proactivamente para el cumplimiento de los objetivos y metas fijadas por la empresa.

Para este tipo de escenario laboral, se deberá aplicar el tipo de **Liderazgo Act-Proactive-Fine**.

Análisis del Liderazgo que posee la empresa “F”

Para evaluar el tipo de Liderazgo que posee la empresa “F”, se seleccionó las preguntas del Test “Actprore Laboral” vinculadas con esta variable, los soportes de la evaluación se encuentran en la sección anexos de esta tesis. A continuación, se adjunta la tabla respectiva que contiene el análisis realizado.



Resultado del análisis del Liderazgo realizada a la empresa "F".

El Liderazgo de la empresa "F" es **EFICIENTE**, porque presenta un resultado del **75.61%**, porcentaje que supera el 75% que corresponde, al límite inferior del rango de Liderazgo eficiente establecido por el mercado fiduciario.

Del análisis realizado se deduce que el líder debe trabajar en la mejora de las variables Autorrealización del personal, condiciones y dirección, para fortalecer internamente a la empresa y para generar ventajas competitivas.

Empresa "G"

Se aplicó el cuestionario "**Actprore Laboral**" al personal de la empresa "**G**", luego del proceso de tabulación y análisis de datos los resultados encontrados en la entidad son:

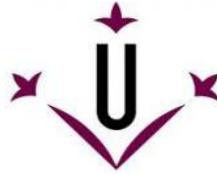


Tabla N° 17
Cuadro resumen del Cuestionario “Actprore Laboral” con resultados, del clima laboral agrupados por Variables - Empresa “G”

<u>Dimensiones</u>	<u>Variables</u>	<u>ponderación Clima laboral Bueno por variable (%)</u>	<u>ponderación Clima laboral malo, por variable (%)</u>
Empresa	Organización	97,78	2,22
	Información	88,89	11,11
	Condiciones	62,22	37,78
Persona	Autorrealización	75,56	24,44
	Relaciones	86,67	13,33
	Dirección	88,89	11,11
	Mobbing	88,89	11,11
Totales		84,13	15,87

Elaboración: Propia

Fuente: Mercado Fiduciario

Resultados del análisis del Clima Laboral realizado a la empresa “G”

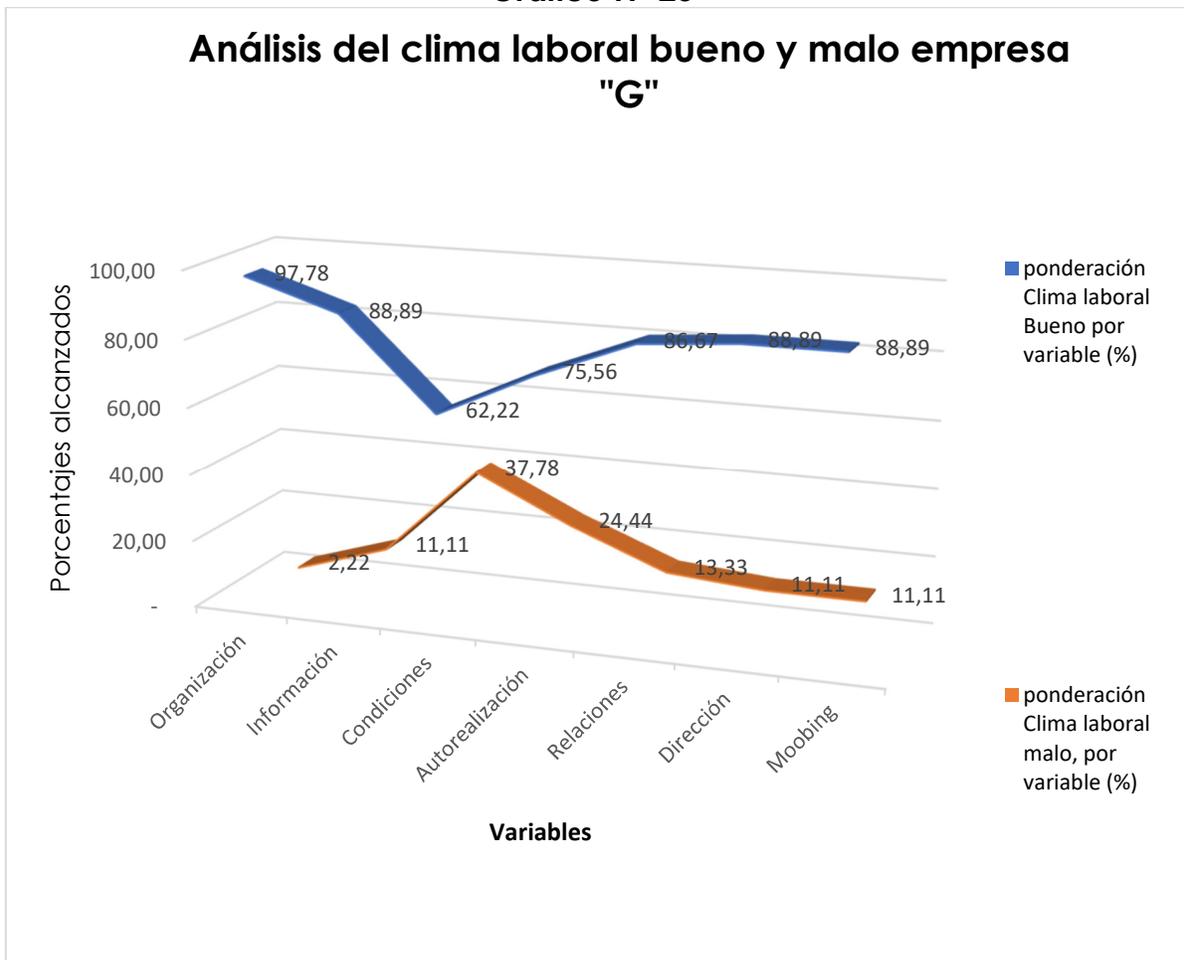
La empresa “G”, obtuvo un nivel del **84.13%** como clima laboral bueno, este porcentaje es superior al límite (75%) establecido por el mercado fiduciario para ser calificado bajo esta categoría; como consecuencia de los datos obtenidos y de la explicación emitida el **clima laboral de la empresa “G” es “BUENO”** con estos resultados el líder y/o directivos de la empresa deberán trabajar para que se mantenga y/o mejoren las condiciones actuales de la institución.



A continuació, se adjunta los gràfics corresponents a la data que consta en el cuadro precedente.

Gráfico N° 25

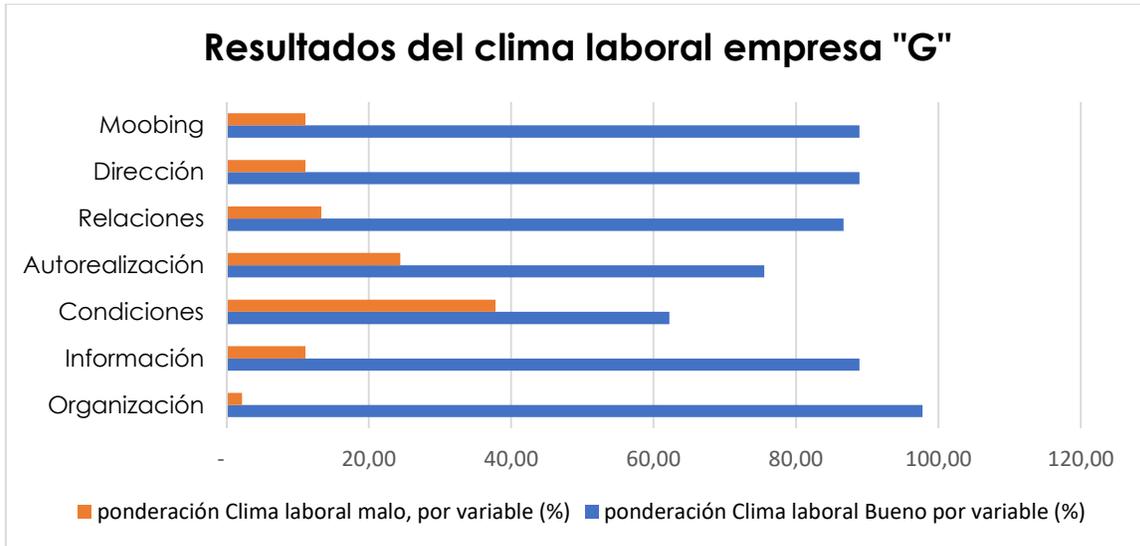
Análisis del clima laboral bueno y malo empresa "G"



Elaboración: Propia
Fuente: Mercado Fiduciario



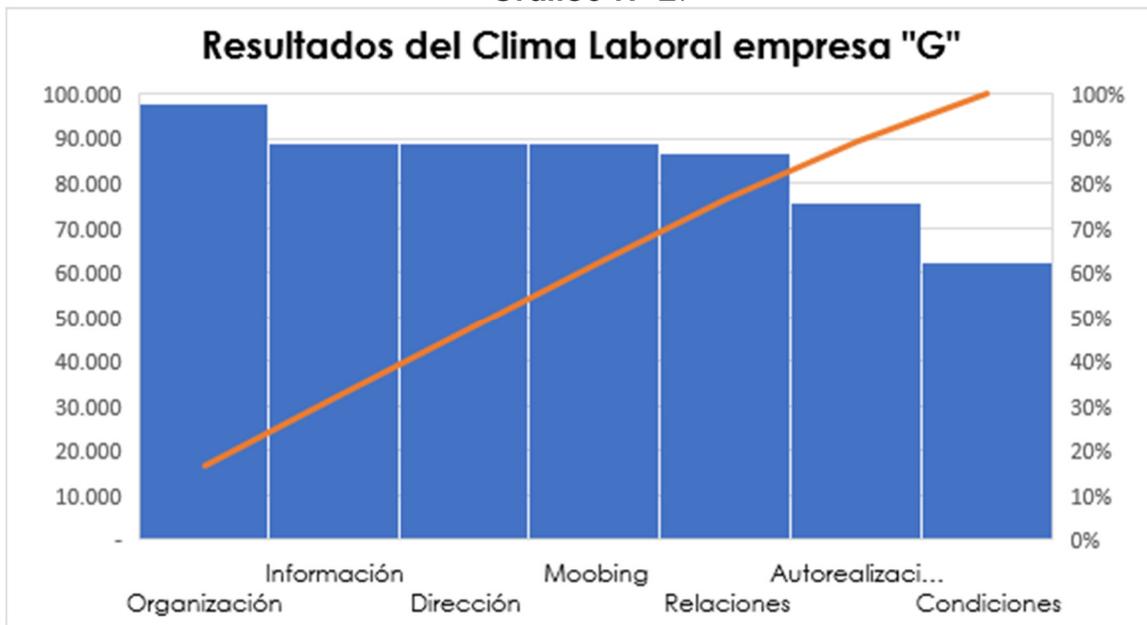
Gráfico N° 26



Elaboración: Propia

Fuente: Mercado Fiduciario

Gráfico N° 27



Elaboración: Propia

Fuente: Mercado Fiduciario



Recomendaciones sobre las debilidades encontradas en la empresa “G”

Conforme se indica en los párrafos precedentes, los resultados del estudio demostraron que el clima laboral de la empresa “G” es “BUENO” al obtener un resultado del **84.13%**.

Del análisis realizado, se resalta que la empresa debe trabajar en las siguientes variables principalmente:

- ✓ Condiciones del personal, se deberá prestar atención a esta variable porque presenta un porcentaje ponderado del **37.78%** de clima laboral malo.
- ✓ Autorrealización del personal, se deberá prestar atención a esta variable porque presenta un porcentaje ponderado del **24.44%** de clima laboral malo.
- ✓ Relaciones, se deberá prestar atención a esta variable porque presenta un porcentaje ponderado del **13.33%** de clima laboral malo.

Se recomienda a los directivos y/o líderes eliminar los factores de Mobbing como maltrato verbal o psicológico de superiores y/o compañeros de trabajo, la sobrecarga de trabajo y los llamados de atención cuando el personal cometió errores, porque es un componente delicado que puede afectar a la empresa; la organización tiene un porcentaje del **11.11%** de **Mobbing**.



Análisis de la Actitud del Personal - Empresa “G”

Para evaluar la actitud del personal de la empresa “G”, se aplicó el test “Actprore” que está compuesto por 15 preguntas. A continuación, se muestran los resultados obtenidos en el estudio de la actitud de las personas que trabajan en esta empresa.

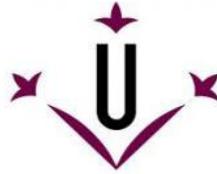
Resultado del análisis de la Actitud del Personal, realizado a la empresa “G”:

Como producto del estudio realizado, se determina que el personal tiene un buen nivel de actitud **PROACTIVA** con un porcentaje promedio que alcanza el **88.00%**, esto significa que el personal reacciona y actúa y piensa proactivamente para el cumplimiento de los objetivos y metas fijadas por la empresa.

Para este tipo de escenario laboral, se deberá aplicar el tipo de **Liderazgo Act-Proactive-Fine**.

Análisis del Liderazgo que posee la empresa “G”

Para evaluar el tipo de Liderazgo que posee la empresa “G”, se seleccionó las preguntas del Test “Actprore Laboral” vinculadas con esta variable, los soportes de la evaluación constan en la sección anexos de la presente tesis. A continuación, se adjunta los resultados del análisis realizado.



Resultado del análisis del Liderazgo realizada a la empresa "G":

El Liderazgo de la empresa "G" es **DEFICIENTE**, porque presenta un resultado del **60.56%**.

Del análisis realizado, se deduce que el líder debe trabajar en la mejora de las variables condiciones y Autorrealización del personal, para fortalecer internamente a la empresa y para generar ventajas competitivas.

Empresa "H"

Se aplicó el cuestionario "**Actprore Laboral**" al personal de la empresa "H", luego del proceso de tabulación y análisis de datos los resultados encontrados en la entidad son los siguientes:

Tabla N° 18
Cuadro resumen del Cuestionario "Actprore Laboral" con resultados, del clima laboral agrupadas por Variables - Empresa "H"

<u>Dimensiones</u>	<u>Variables</u>	<u>ponderación Clima laboral Bueno por variable (%)</u>	<u>ponderación Clima laboral malo, por variable (%)</u>
Empresa	Organización	72,22	27,78
	Información	83,33	16,67



	Condiciones	58,33	41,67
Persona	Autorrealización	75,00	25,00
	Relaciones	52,78	47,22
	Dirección	86,11	13,89
	Mobbing	83,33	16,67
	Totales	73,01	26,99

Elaboración: Propia

Fuente: Mercado Fiduciario

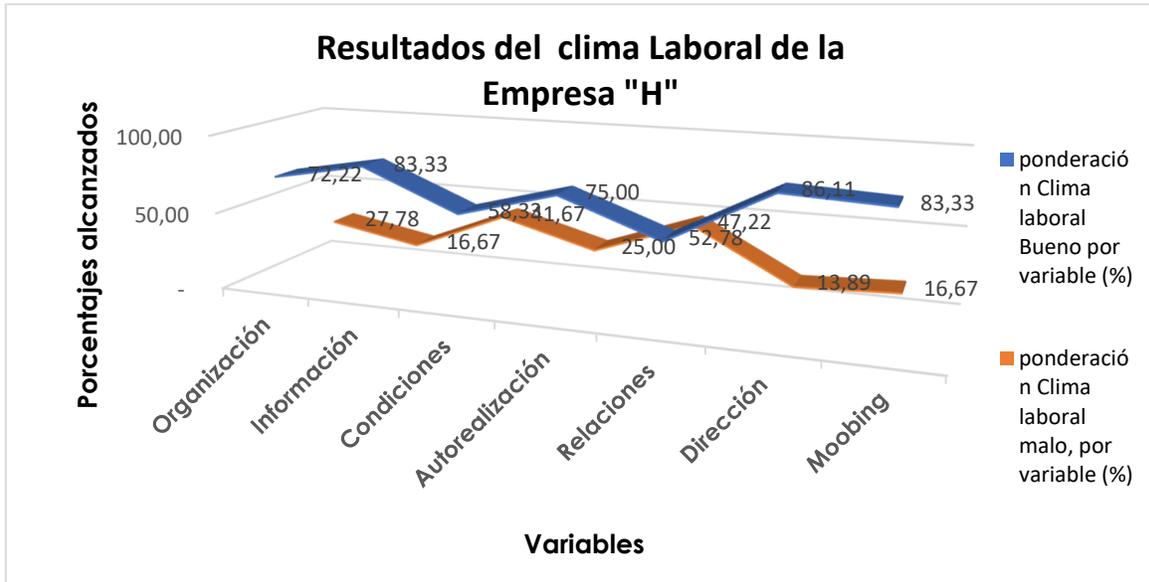
Resultados del análisis del Clima Laboral realizado a la empresa “H”

La empresa “H”, obtuvo un nivel del **73.01%** como clima laboral bueno, este porcentaje no alcanza para que sea calificado como Bueno, porque es inferior al límite (75%)establecido por el mercado fiduciario para ser calificado bajo esta categoría; como consecuencia de los datos obtenidos y de la explicación emitida el **clima laboral de la empresa “H” es “MALO”**; con estos resultados el líder y/o directivos de la empresa deberán trabajar para que eliminar las debilidades y convertirlas en fortalezas internas.

A continuación, se adjunta los gráficos correspondientes a la data que consta en los cuadros precedentes.

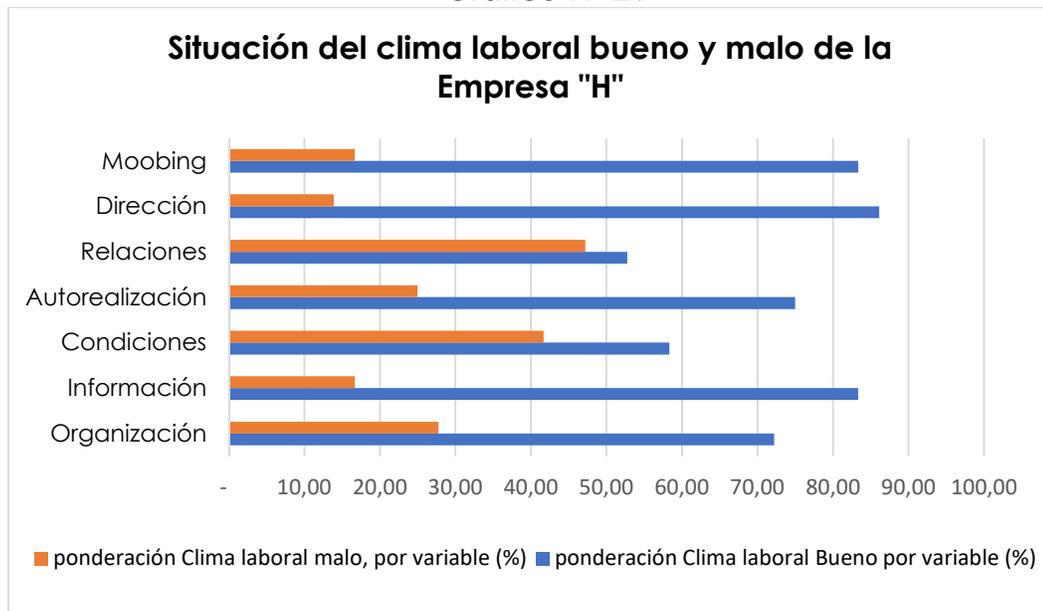


Gráfico N° 28



Elaboración: Propia
Fuente: Mercado Fiduciario

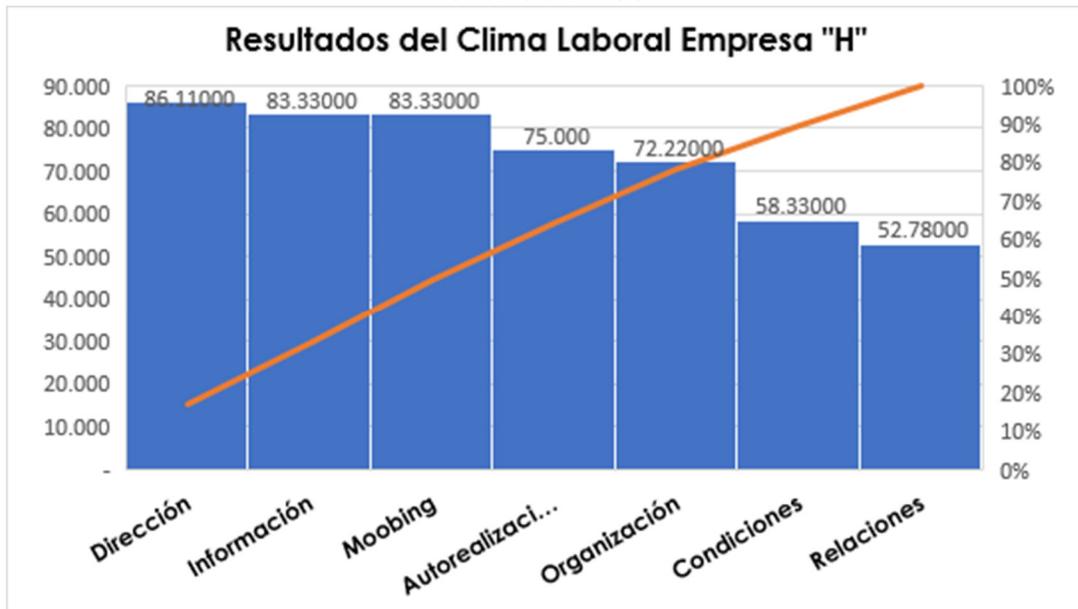
Gráfico N° 29



Elaboración: Propia
Fuente: Mercado Fiduciario



Gráfico N° 30



Elaboración: Propia

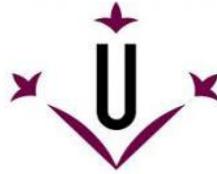
Fuente: Mercado Fiduciario

Resultados del análisis del Clima Laboral realizado a la empresa "H"

Los resultados del estudio demostraron que el clima laboral de la empresa "H" es **"MALO"** al obtener un resultado del **73.01%**.

Del análisis realizado, se resalta que la empresa debe trabajar en las siguientes variables principalmente:

- ✓ Relaciones, la empresa debe prestar atención a esta variable porque presenta un porcentaje ponderado del **47,22%** de clima laboral malo.



- ✓ Condiciones del personal, la empresa debe prestar atención a esta variable porque presenta un porcentaje ponderado del **41,67%** de clima laboral malo.
- ✓ Organización, la empresa debe prestar atención a esta variable porque presenta un porcentaje ponderado del **27.78%** de clima laboral malo.
- ✓ Autorrealización del personal, la empresa debe prestar atención a esta variable porque presenta un porcentaje ponderado del **25,00%** de clima laboral malo.

Se recomendó a los directivos y/o líderes eliminar los factores de **Mobbing** como maltrato verbal o psicológico de superiores y/o compañeros de trabajo, la sobrecarga de trabajo y los llamados de atención cuando el personal ha cometido errores, porque es un componente delicado que puede afectar a la empresa, y porque en la organización alcanza esta variable un porcentaje del **16,67%** de clima laboral malo.

Análisis de la Actitud del Personal de la empresa "H"

Para evaluar la actitud del personal de la empresa "H", se aplicó el test "Actprore" que está compuesto por 15 preguntas. a continuación, se muestran los resultados obtenidos en el estudio de la actitud de las personas que trabajan en esta empresa.



Resultado del análisis de la Actitud del Personal, realizada a la empresa "H"

Como producto del estudio realizado, se determina que el personal tiene un buen nivel de actitud **PROACTIVA** con un porcentaje promedio que alcanza el **96.67%**, esto significa que el personal reacciona y actúa y piensa proactivamente para el cumplimiento de los objetivos y metas fijadas por la empresa.

Para este tipo de escenario laboral, se deberá aplicar el tipo de **Liderazgo Act-Proactive-Fine**.

Análisis del Liderazgo que posee la empresa "H"

Para evaluar el tipo de Liderazgo que posee la empresa "**H**", se seleccionó las preguntas del Test "Actprore Laboral" vinculadas con esta variable. A continuación, se adjunta los resultados del análisis realizado.

Resultado del análisis del Liderazgo realizada a la empresa "H":

El Liderazgo de la empresa "**H**" es **EFICIENTE**, porque presenta un resultado del **75.61%**, porcentaje que supera el 75% que corresponde, al límite inferior del rango de Liderazgo eficiente establecido por el mercado fiduciario.

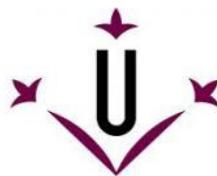
Del análisis realizado, se deduce que el líder debe trabajar en la mejora de la variable Autorrealización del personal, condiciones y dirección, para fortalecer internamente a la empresa y para generar ventajas competitivas.



6.1.2 Resultados Globales y Análisis de Datos del Sector Fiduciario de Quito

Culminada la fase de aplicación del cuestionario y ejecutado el análisis respectivo se determinaron los siguientes resultados que constan en la sección 6.1.1 de la presente investigación respecto al clima laboral y actitud de los colaboradores dentro de las empresas objeto de estudio.

- La empresa A tiene clima laboral “Malo” y una actitud de los colaboradores “Proactiva”.
- La empresa B tiene clima laboral “Bueno” y una actitud de los colaboradores “Proactiva”.
- La empresa C tiene clima laboral “Malo” y una actitud de los colaboradores “Proactiva”.
- La empresa D tiene clima laboral “Malo” y una actitud de los colaboradores “Proactiva”.
- La empresa E tiene clima laboral “Malo” y una actitud de los colaboradores “Proactiva”.
- La empresa F tiene clima laboral “Bueno” y una actitud de los colaboradores “Proactiva”.
- La empresa G tiene clima laboral “Bueno” y una actitud de los colaboradores “Proactiva”.
- La empresa H tiene clima laboral “Malo” y una actitud de los colaboradores “Proactiva”.



6.1.2.1 Niveles de Clima laboral existente en el sector fiduciario

Una vez que se obtuvieron los resultados de la investigación, se evidencia que el 62,5% de las empresas investigadas de la ciudad de Quito tienen un mal clima laboral, estos resultados son como consecuencia de la existencia de clima laboral malo en las siguientes variables:

- Condiciones
- Relaciones
- Autorrealización
- Dirección
- Organización

A continuación, se detallan cuadros y gráficos sobre los resultados obtenidos como producto de la investigación realizada.

Tabla N° 19
Cuadro Resumen del clima laboral existente en las empresas investigadas

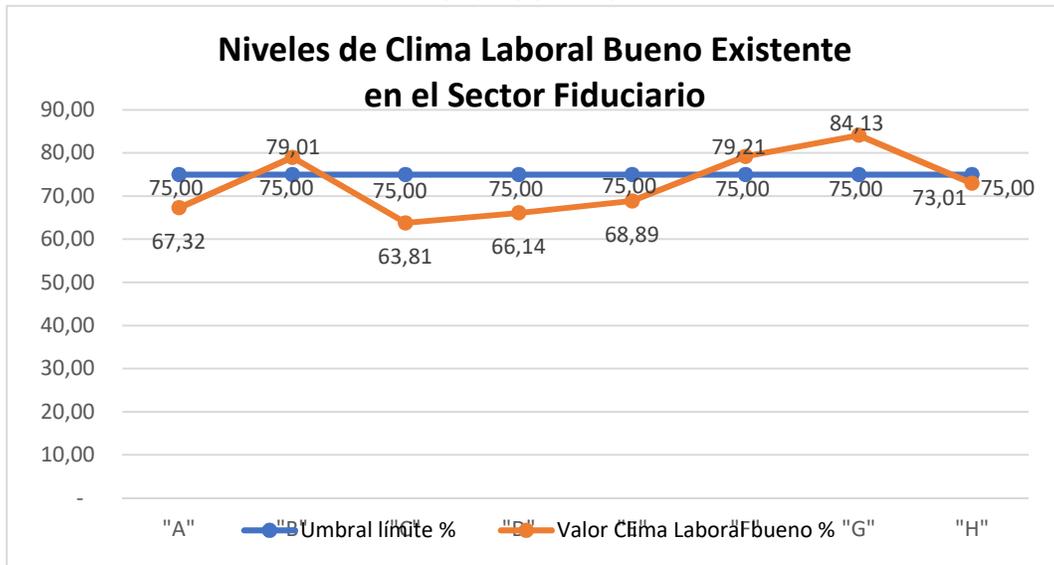
Empresa	% Umbral límite para clima laboral Bueno	% Clima Laboral	Tipo de clima laboral Existente	Tipo de Actitud que tienen los colaboradores
"A"	75,00	67,32	Malo	Proactiva
"B"	75,00	79,01	Bueno	Proactiva
"C"	75,00	63,81	Malo	Proactiva
"D"	75,00	66,14	Malo	Proactiva
"E"	75,00	68,89	Malo	Proactiva
"F"	75,00	79,21	Bueno	Proactiva
"G"	75,00	84,13	Bueno	Proactiva
"H"	75,00	73,01	Malo	Proactiva

Elaboración: Propia

Fuente: Mercado Fiduciario



Gráfico N° 31



Elaboración: Propia

Fuente: Mercado Fiduciario

A continuación, se adjunta la data pertinente a las variables que mayor incidencia tienen en la generación del clima laboral MALO, de cada una de las empresas investigadas.

Tabla N° 20

Cuadro resumen de las variables, que más influyen en la generación del CLIMA LABORAL MALO en las empresas investigadas

Empresa	Condiciones	Relaciones	Auto-realización	Dirección	Organización
"A"	61,33	34,97	30,84	32,49	-

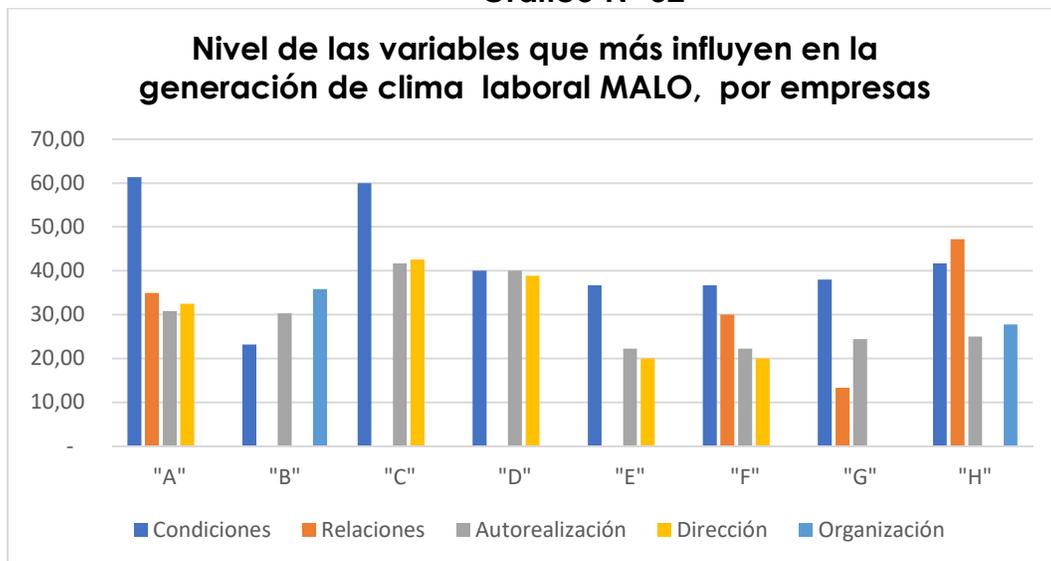


"B"	23,22	-	30,31	-	35,84
"C"	60,00	-	41,68	42,59	-
"D"	40,00	-	40,00	38,89	-
"E"	36,67	-	22,22	20,00	-
"F"	36,67	30,00	22,22	20,00	-
"G"	37,98	13,33	24,44	-	-
"H"	41,67	47,22	25,00	-	27,78
TOTALES	42,19	31,38	29,59	30,79	31,81

Elaboración: Propia

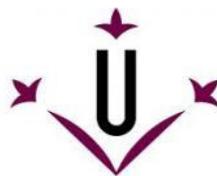
Fuente: Mercado Fiduciario

Gráfico N° 32



Elaboración: Propia

Fuente: Mercado Fiduciario



Para mejor comprensión de los resultados obtenidos respecto a las variables que mayor incidencia negativa, tienen en el clima laboral de las empresas del sector, se calculó un promedio ponderado por cada una de las variables en las cuales se evidencia que la variable Condiciones es la que más alto porcentaje de afectación tiene en el clima laboral Malo, con un porcentaje promedio del 42,19%, la variable que ocupa el segundo lugar de incidencia es la variable relacionada con la Organización que presenta un porcentaje del 31,81%.

A continuación, se muestra cuadro y gráfico con la data citada.

Tabla N° 21
Variables que mayor incidencia tienen en el clima laboral MALO –
Resultados promedios del Sector

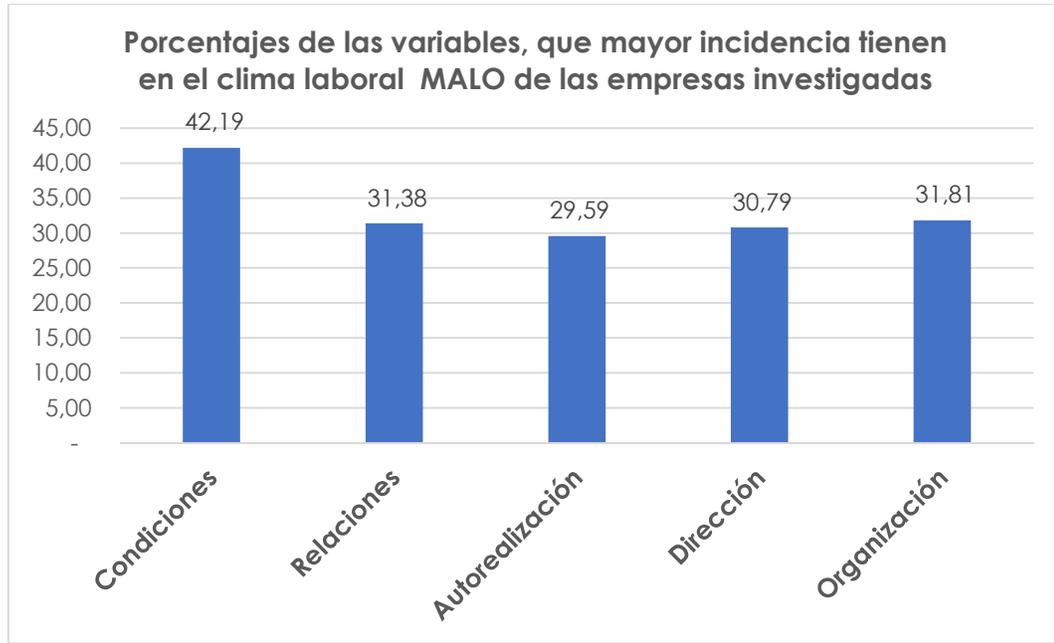
Variables	Condiciones	Relaciones	Auto-realización	Dirección	Organización
Total promedio del sector fiduciario	42,19	31,38	29,59	30,79	31,81

Elaboración: Propia

Fuente: Mercado Fiduciario



Gráfico N° 33

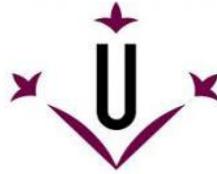


Elaboración: Propia

Fuente: Mercado Fiduciario

Se realizó dentro del proceso de análisis un examen a la data, a través del cual se estableció las variables con resultados negativos y que con más frecuencia se presentan en las empresas investigadas, se aclara que las variables que presentaron resultados negativos son las que generan el mal clima laboral.

Como producto de este proceso, se dedujo que las variables Condiciones y Autorrealización son las que se presentan en todas las empresas objeto de estudio con resultados negativos, y que afectan el clima laboral de las empresas fiduciarias.



Se adjunta cuadros y gráficos con la información citada en el párrafo anterior:

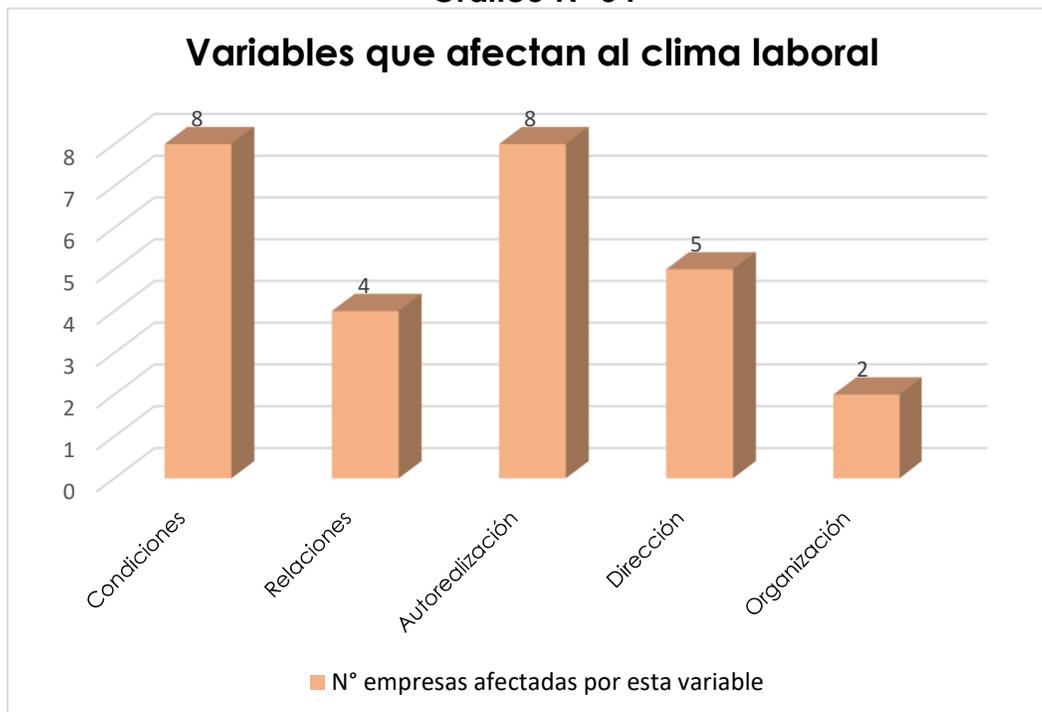
Tabla N° 22
Cuadro de las variables con resultados negativos, que mayor presencia tiene en las empresas del sector fiduciario

Variables	N° empresas afectadas por esta variable
Condiciones	8
Relaciones	4
Autorrealización	8
Dirección	5
Organización	2

Elaboración: Propia

Fuente: Mercado Fiduciario

Gráfico N° 34



Elaboración: Propia

Fuente: Mercado Fiduciario



6.1.2.2 Revisión individual de variables con resultados negativos y que inciden en la generación de Clima Laboral “Malo”

A continuación, se encuentran tablas y gráficos con los resultados de cada una de las empresas respecto a cada una de las variables con resultados negativos que generaron el clima laboral “MALO”.

Variable “CONDICIONES”

Tabla N° 23
Nivel de porcentajes negativos, de la variable CONDICIONES, por empresa, que genera el clima laboral MALO

Empresa	Condiciones
"A"	61,33
"B"	23,22
"C"	60,00
"D"	40,00
"E"	36,67
"F"	36,67
"G"	37,98
"H"	41,67

Elaboración: Propia

Fuente: Mercado Fiduciario

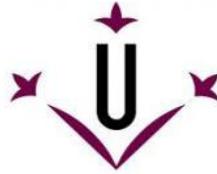
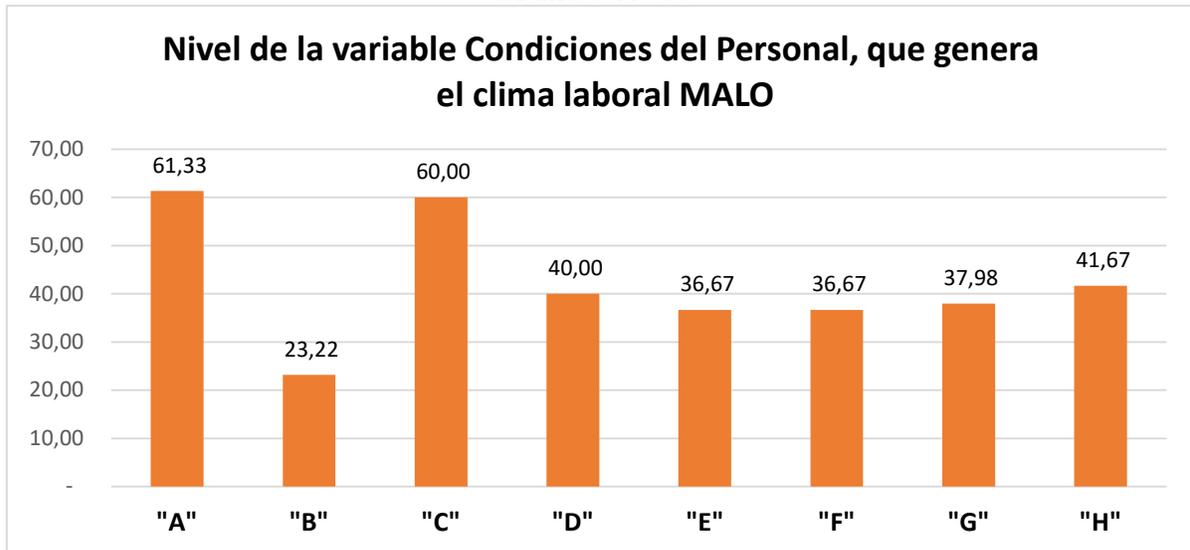


Gráfico N° 35



Elaboración: Propia

Fuente: Mercado Fiduciario

Variable "RELACIONES"

Tabla N° 24

Nivel de porcentajes negativos, de la variable RELACIONES, por empresa, que genera el clima laboral "MALO"

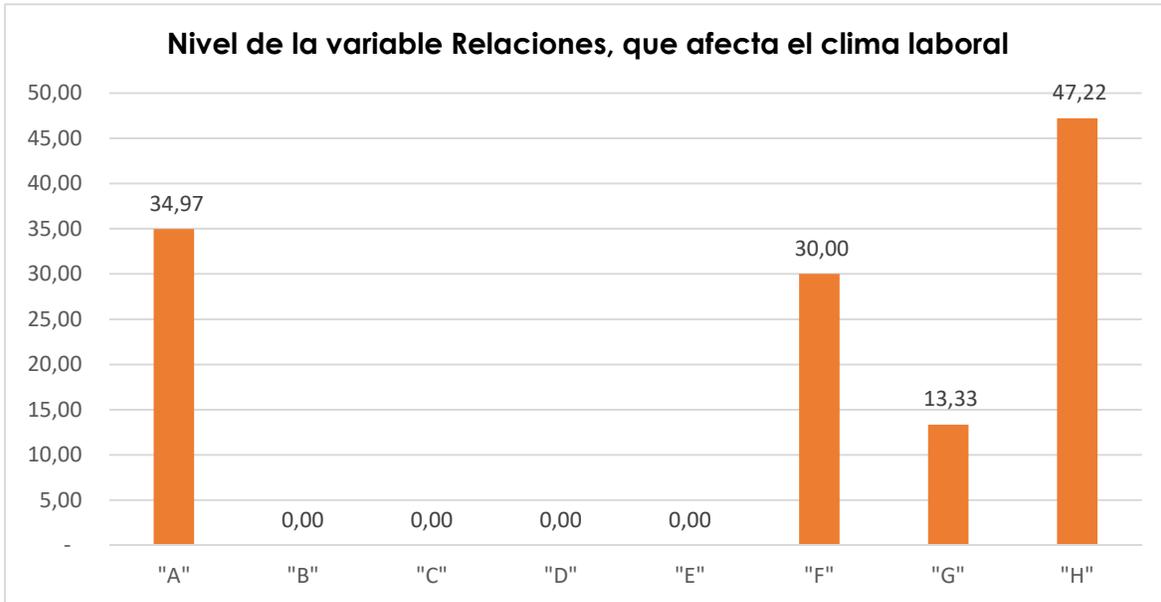
Empresa	Relaciones
"A"	34,97
"B"	0,00
"C"	0,00
"D"	0,00
"E"	0,00
"F"	30,00
"G"	13,33
"H"	47,22

Elaboración: Propia

Fuente: Mercado Fiduciario



Gráfico N° 36



Elaboración: Propia

Fuente: Mercado Fiduciario

Variable "AUTO – REALIZACIÓN"

Tabla N° 25

Nivel de porcentajes negativos, de la variable AUTO - REALIZACIÓN, por empresa, que genera el clima laboral MALO

Empresa	Auto-realización
"A"	30,84
"B"	30,31



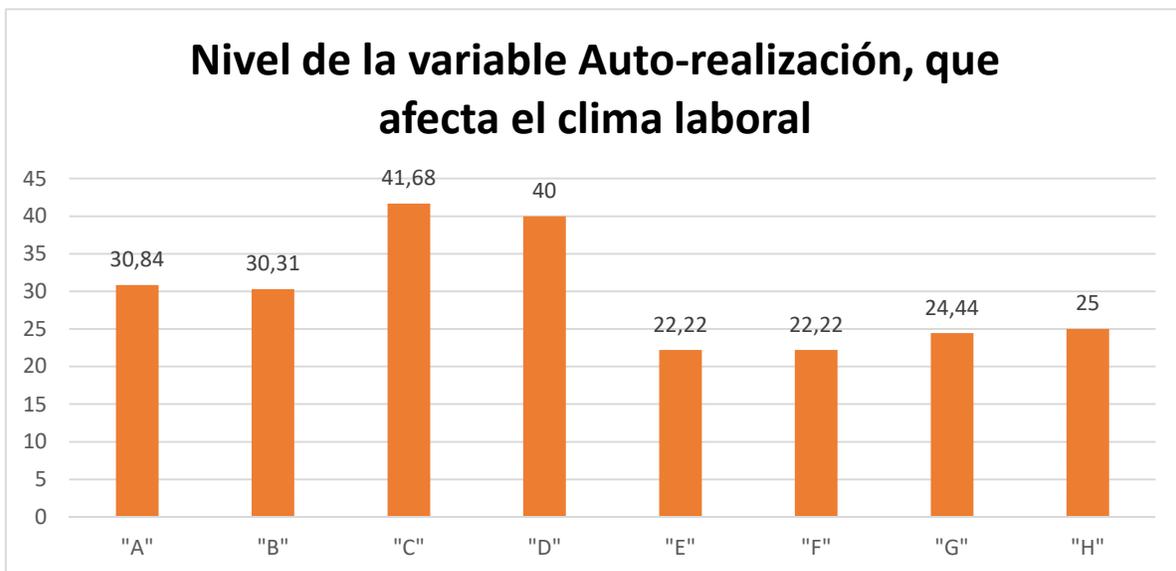
Universitat de Lleida

"C"	41,68
"D"	40,00
"E"	22,22
"F"	22,22
"G"	24,44
"H"	25,00

Elaboración: Propia

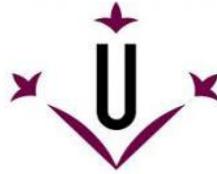
Fuente: Mercado Fiduciario

Gráfico N° 37



Elaboración: Propia

Fuente: Mercado Fiduciario



Variable "DIRECCIÓN"

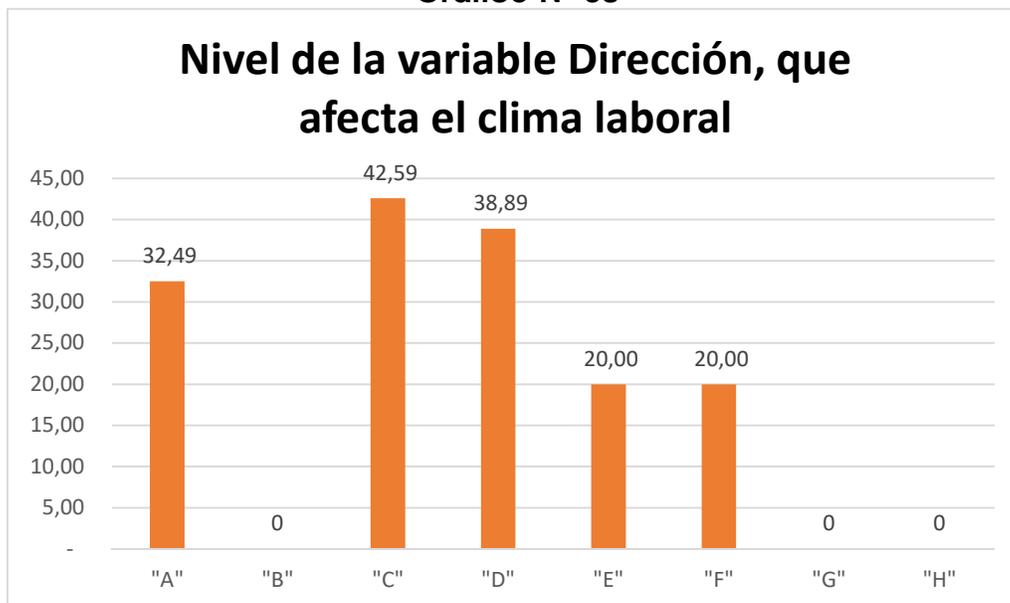
Tabla N° 26
Nivel de porcentajes negativos, de la variable DIRECCIÓN, por empresa, que genera el clima laboral "MALO"

Empresa	Dirección
"A"	32,49
"B"	0,00
"C"	42,59
"D"	38,89
"E"	20,00
"F"	20,00
"G"	0,00
"H"	0,00

Elaboración: Propia

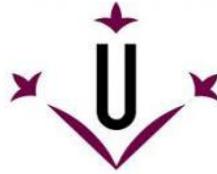
Fuente: Mercado Fiduciario

Gráfico N° 38



Elaboración: Propia

Fuente: Mercado Fiduciario



Variable "ORGANIZACIÓN"

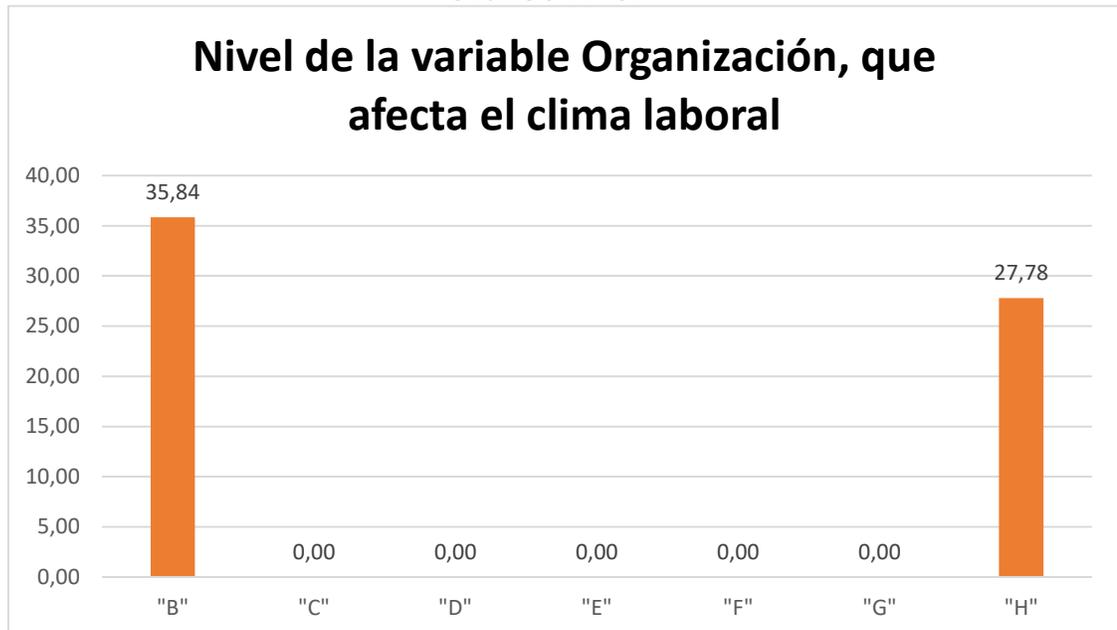
Tabla N° 27
Nivel de porcentajes negativos, de la variable ORGANIZACIÓN, por empresa, que genera el clima laboral MALO

Empresa	Organización
"A"	0,00
"B"	35,84
"C"	0,00
"D"	0,00
"E"	0,00
"F"	0,00
"G"	0,00
"H"	27,78

Elaboración: Propia

Fuente: Mercado Fiduciario

Gráfico N° 39



Elaboración: Propia

Fuente: Mercado Fiduciario



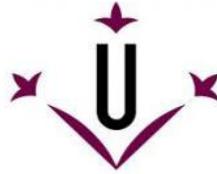
Variable "MOBBING"

Tabla N° 28
Nivel de porcentajes negativos de la variable MOBBING por empresa, que generan el clima laboral MALO

Empresa	% de Mobbing
"A"	20,57
"B"	13,12
"C"	17,78
"D"	25,00
"E"	27,78
"F"	15,56
"G"	11,11
"H"	16,67

Elaboración: Propia

Fuente: Mercado Fiduciario



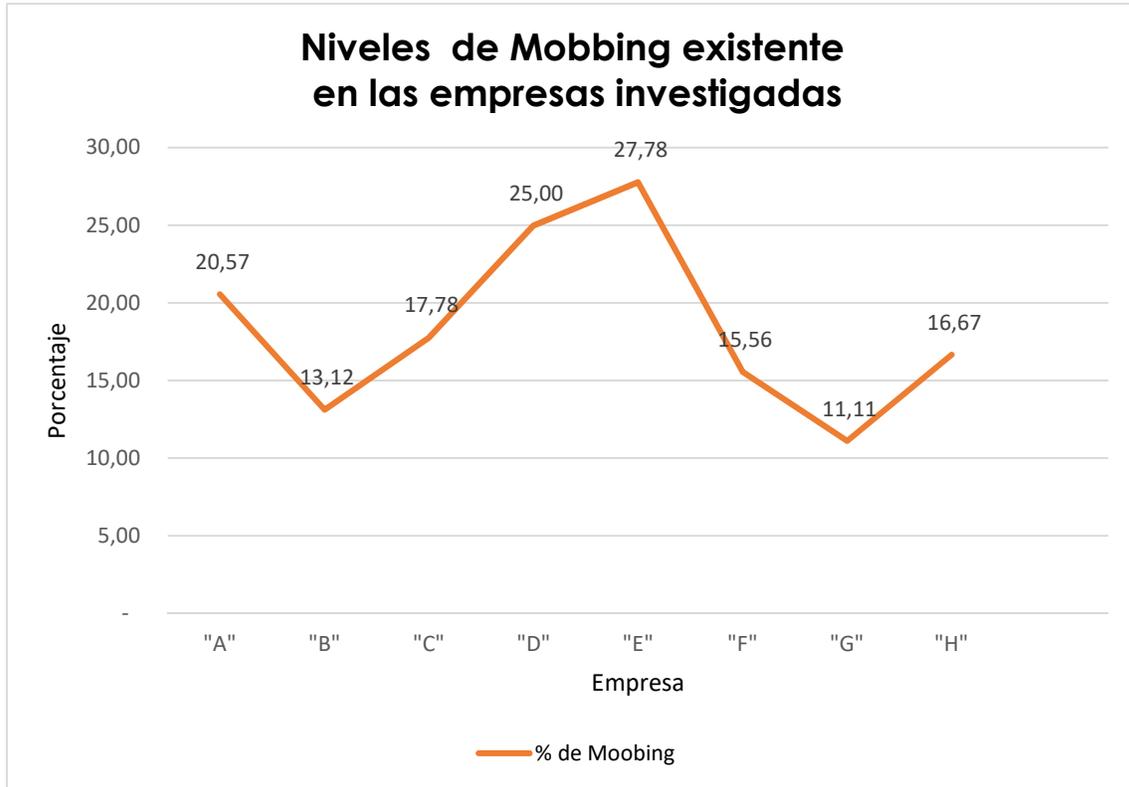
Las variables Condiciones del Personal y Relaciones. son las que más alto porcentaje de incidencia tienen en el clima laboral MALO; considerando esta situación los líderes y/o directivos, deberán prestar mucha atención a estos factores, trabajar y generar acciones para disminuir y eliminar los resultados del clima laboral.

Otras variables que inciden en la generación del clima laboral MALO, son la Dirección y la Organización, es de resaltar que estos factores se encuentran directamente vinculados con el Liderazgo de los mandos jerárquicos y autoridades de la empresa, por este motivo deberá atender directamente el líder de la organización y/o los altos directivos de la organización, mediante la generación de planes, proyectos y acciones que mejoren estas variables.

Finalmente se informa. que se encontró la presencia de mobbing en todas las empresas investigadas, y que esta variable alcanzo porcentajes que se encuentran dentro del rango del 11.11% y el 27,78%; lo que demuestra que existe maltrato dentro de las organizaciones, afectando al capital humano de la institución, el clima laboral y la rotación del personal.



Gráfico N° 40



Actitud de Personal

La variable actitud del personal fue analizada a través del Test "Actprore Laboral", que fue aplicado al personal del sector fiduciario, como producto de esta investigación se identificó que los colaboradores fiduciarios tienen una actitud "Proactiva", factor que permitirá a las instituciones alcanzar los objetivos fijados.

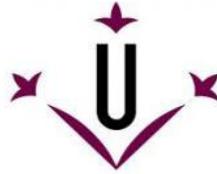


Tabla N° 29
Cuadro Resumen de la Actitud Proactiva por empresa,
del sector fiduciario

Empresa	Tipo clima laboral	% Umbral límite de Actitud Proactiva	% Actitud de los colaboradores	Tipo de Actitud Existente
"A"	Malo	85	86,19	Proactiva
"B"	Bueno	85	89,10	Proactiva
"C"	Malo	85	93,03	Proactiva
"D"	Malo	85	90,56	Proactiva
"E"	Malo	85	91,33	Proactiva
"F"	Bueno	85	96,67	Proactiva
"G"	Bueno	85	88,00	Proactiva
"H"	Malo	85	96,67	Proactiva

Elaboración: Propia

Fuente: Mercado Fiduciario

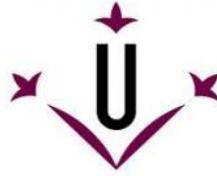
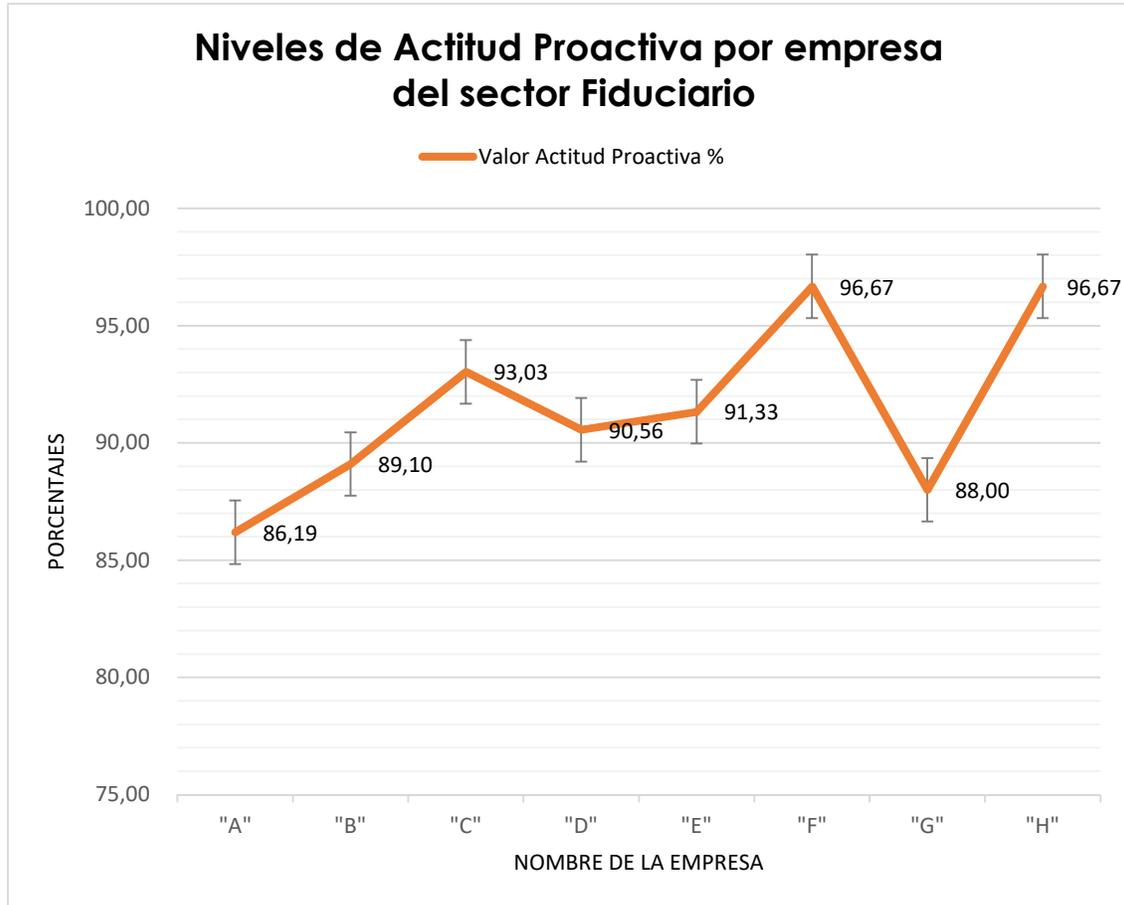


Gráfico N°41



Elaboración: Propia

Fuente: Mercado Fiduciario

Liderazgo existente en el sector fiduciario

El Liderazgo existente en las empresas fiduciarias, fue examinado a través de la aplicación del Test "Actprore Laboral" al personal de las empresas fiduciarias que operan en el sector financiero de la ciudad de Quito.



A continuación, se muestra los resultados de la gestión de Liderazgo existente en cada una de las empresas objeto de estudio.

Tabla N° 30
Cuadro Resumen del tipo de Liderazgo existente en las empresas del sector fiduciario investigadas

Empresa	Límite inferior del Liderazgo Eficiente	% de Liderazgo Eficiente	% de Liderazgo Deficiente
"A"	75,00		63,39
"B"	75,00		72,38
"C"	75,00		62,33
"D"	75,00		60,37
"E"	75,00		64,39
"F"	75,00	75,00	
"G"	75,00	80,56	
"H"	75,00	75,61	
	Promedio Ponderado	77,06	64,57

Elaboración: Propia

Fuente: Mercado Fiduciario

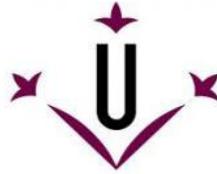
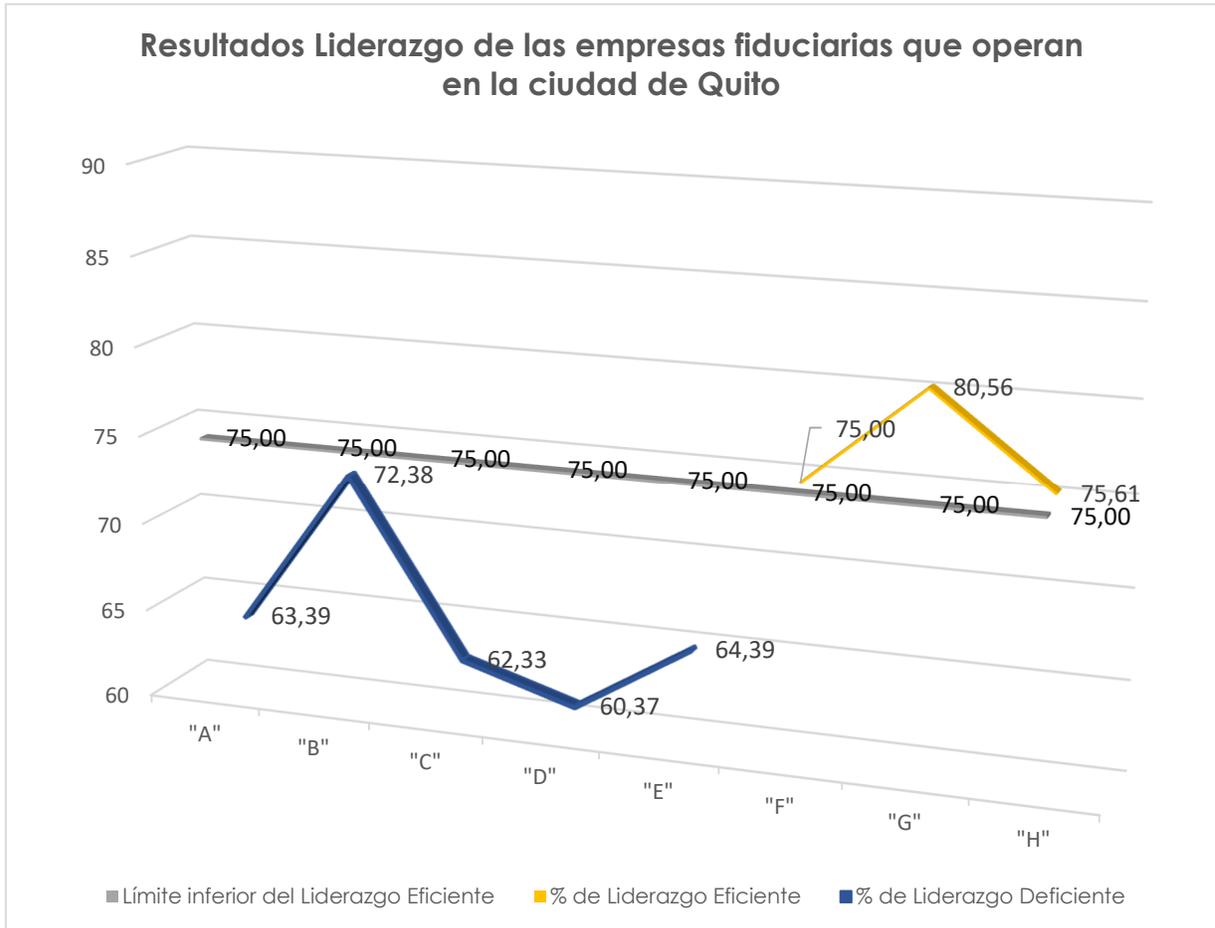


Gráfico N° 42



Elaboración: Propia

Fuente: Mercado Fiduciario

A continuación, se detalla en el cuadro el número y porcentaje de empresas que tienen Liderazgo eficiente y deficiente, en el mercado fiduciario investigado.

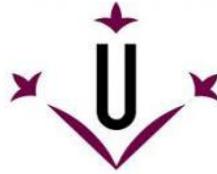


Tabla N° 31
Cuadro Resumen número de empresas y porcentaje de empresas con Liderazgo eficiente y deficiente

Detalle	Empresas con Liderazgo Eficiente	Empresas con Liderazgo Deficiente
Número de empresas investigadas	3	5
Porcentaje de Liderazgo eficiente y deficiente existente en la muestra analizada	37,50%	62,50%

Elaboración: Propia

Fuente: Mercado Fiduciario

Gráfico N° 43



Elaboración: Propia

Fuente: Mercado Fiduciario



Conforme se evidencia en los cuadros y tablas anteriores, solo 3 empresas del sector fiduciario poseen un Liderazgo eficiente, al presentar resultados que se encuentran en el rango del 75% y 80,56%.

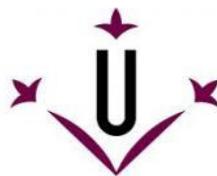
El resto de las 5 empresas investigadas tienen un Liderazgo deficiente, con resultados que oscilan en el rango del 60,37% y el 72,38%.

También se demuestra que, de la muestra seleccionada tan solo el 37,50% de las empresas tienen un Liderazgo eficiente y que el 62,50% tienen Liderazgos deficientes, con resultados poco esperados por parte de los accionistas.

Finalmente se evidencia que la gestión de Liderazgo tiene un componente de impacto alto sobre el clima laboral institucional, esto se muestra al obtener un Liderazgo eficiente de tan solo el 37,50% en el 100% de las empresas fiduciarias de la ciudad de Quito y tan solo un 30% del 100% de estas empresas tienen un clima laboral bueno. Es así como se comprueba que el Liderazgo tiene una injerencia directa sobre el clima laboral institucional.

Factores del Liderazgo que influyen en la deserción laboral

Obtenida la data suficiente del mercado fiduciario que se vincula directamente con la variable Liderazgo, se pudo descubrir los principales factores que tienen una incidencia directa sobre la decisión del



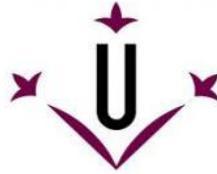
colaborador de salir o renunciar a su puesto de trabajo en la empresa fiduciaria.

Para una visualización clara del comportamiento del colaborador en función de la gestión del líder en la empresa, se determinaron las 10 primeras variables de Liderazgo que inciden directamente en el empleado para que decida deslindarse de la institución, estas posiciones consideraron el porcentaje que se obtuvo como consecuencia de las respuestas obtenidas de todas las personas evaluadas del sector fiduciario.

A continuación, se detalla los resultados del procesamiento de los datos citados en el párrafo anterior y el análisis pertinente.

Tabla N° 32
Cuadro Resumen de los Principales factores de Liderazgo que influyen en la Deserción Laboral

N°	Categoría	Variable	Factor	Resultado %	Orden de impacto sobre deserción laboral
1	CONDICIONES	Liderazgo	Por remuneración adicionales a las establecidas legalmente(Dinero)	69%	1
2	AUTO REALIZACIÓN	Liderazgo	Falta de planes de Carrera para crecer profesionalmente	62%	2
3	CONDICIONES	Liderazgo	Falta de incentivos emocionales	61%	3
4	CONDICIONES	Liderazgo	Remuneraciones acordes a desempeño, formación, experiencia	61%	3
5	DIRECCIÓN	Liderazgo	Líder pide hacer trabajo mediante órdenes	61%	3
6	CONDICIONES	Liderazgo	Falta de capacitación	59%	4
7	MOBBING	Liderazgo	Sobrecarga de trabajo	57%	5



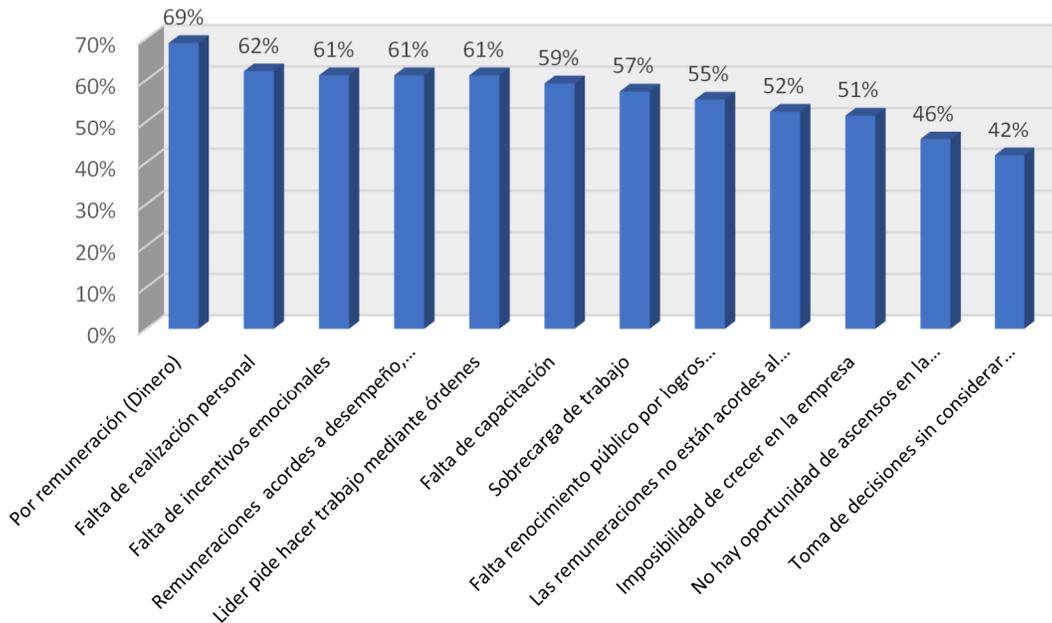
8	CONDICIONES	Liderazgo	Falta reconocimiento público por logros alcanzados	55%	6
9	CONDICIONES	Liderazgo	Las remuneraciones no están acordes al mercado	52%	7
10	AUTO REALIZACIÓN	Liderazgo	Imposibilidad de crecer en la empresa	51%	8
11	AUTO REALIZACIÓN	Liderazgo	No hay oportunidad de ascensos en la empresa	46%	9
12	ORGANIZACIÓN	Liderazgo	Toma de decisiones sin considerar afectaciones sobre trabajo en curso	42%	10

Elaboración: Propia

Fuente: Mercado Fiduciario

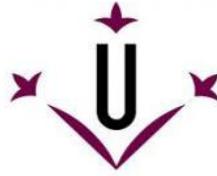
Gráfico N° 44

Cuadro Resumen de factores vinculados con la variable Liderazgo que influye en la deserción laboral



Elaboración: Propia

Fuente: Mercado Fiduciario



Análisis de resultados de los factores de la variable Liderazgo que mayor incidencia tiene en la deserción laboral

Conforme se evidencia en el cuadro precedente, el principal factor de la variable Liderazgo que influye en la decisión de deserción laboral del colaborador tenemos a la falta de remuneraciones o beneficios adicionales a los establecidos legalmente por cuanto tiene el 69% de peso en esta decisión. Este factor está vinculado con la categoría CONDICIONES que tiene el colaborador.

El segundo factor de la variable Liderazgo que tiene incidencia sobre la decisión del deslindamiento laboral es la falta de planes de carrera que permitan el crecimiento profesional, presentó un peso del 62%. Este factor está vinculado con la categoría AUTO REALIZACIÓN que tiene el colaborador.

El tercer lugar de la variable Liderazgo que tiene incidencia en la deserción laboral presentó un empate de 3 factores con un peso del 61% sobre la decisión de deslindamiento del colaborador, las cuales fueron: falta de incentivos emocionales, falta de remuneraciones económicas acordes a la experiencia, desempeño, formación académica y porque el líder solicitaba realizar trabajo mediante órdenes (sin manejo adecuado de comunicación verbal). Los dos primeros factores están vinculados con la categoría CONDICIONES y la última con la categoría DIRECCIÓN.

Concluiremos este análisis señalando que el líder induce al colaborador a desertar laboralmente cuando no logra proporcionar las necesidad de



seguridad, reconocimiento y auto - realización según el orden de la pirámide de Maslow (Delgado, 2023).

Finalmente se resaltaré que el factor mobbing está ocupando la quinta posición que induce al colaborador para que se deslinde de la organización, para el caso específico de este estudio recae en el factor sobrecarga de trabajo que tiene un peso porcentual del 57%.

6.1.3 Entrevistas Gerentes del Sector

Se realizaron entrevistas a 3 altos ejecutivos (gerentes) de las empresas fiduciarias del mercado fiduciario quiteño; este proceso se consideró importante y necesario ejecutarlo en la presente investigación, porque permitiría conocer de las fuentes primarias, las concepciones existentes de la alta gerencia del este sector respecto a cada uno de los siguientes temas:

- Impacto del Liderazgo sobre los objetivos de la empresa.
- Percepción respecto a si el estilo de Liderazgo aplicado en la institución es el adecuado.
- Cuáles son las habilidades que debe poseer un líder.
- El criterio personal que tienen respecto a si los resultados que tuvo la empresa son consecuencia del estilo de Liderazgo aplicado.

Las entrevistas que fueron consideradas dentro de la fase de trabajo de campo de esta investigación, no fueron de fácil acceso, porque el sector fiduciario que forma parte del sector financiero es reservado; por el giro del negocio y el ambiente en que se desenvuelven los altos ejecutivos de las



empresas fiduciarias, su disponibilidad de tiempo y desempeño de funciones se complica.

Por lo citado en el párrafo anterior, el acceso a una cita con el Gerente es difícil debido a la alta transaccionalidad y porque la información que manejan es confidencial conforme así se estipula legalmente.

También se informa, que las respuestas obtenidas, son personales y corresponden a apreciaciones únicas de la alta gerencia respecto al funcionamiento y resultados de cada una de las instituciones donde laboran, por lo cual no se puede generalizar a todo el sector estos criterios emitidos.

El contenido de las entrevistas realizadas a los altos ejecutivos de las empresas fiduciarias, se encuentran en la sección anexos de la presente tesis.

6.1.4 Conclusiones de las entrevistas realizadas a los gerentes de las fiduciarias de la ciudad de Quito.

Considerando los comentarios vertidos por los altos ejecutivos entrevistados se concluye que:

- La gestión del líder es importante para el buen desempeño de la organización (Serrano & Portalanza, 2014).
- Los resultados de la empresa, son consecuencia de la gestión de Liderazgo (Serrano & Portalanza, 2014).



- El líder debe ser un buen comunicador, proactivo, asertivo, organizado, trabajar en equipo.

6.2 Hallazgos

Como producto de la investigación realizada en la presente tesis, mediante la investigación exploratoria, analítica, descriptiva, transversal, inductiva se obtuvieron los siguientes hallazgos:

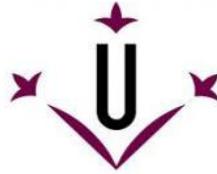
- ✓ El 94.11% de los países investigados utiliza la figura del fideicomiso del “Trust Anglosajón” que exige la transferencia de dominio al patrimonio autónomo y con los cuales se puede responder y cumplir con las obligaciones fiduciarias, solo el 5.89% de los países investigados utiliza la figura de “Fiducia romana”, que no contempla la transferencia de dominio al fiduciario y consecuentemente demuestra que no hay patrimonio autónomo con el cual se puede ejecutar las obligaciones fiduciarias. Este 5.89% está representado por Chile.
- ✓ Chile utiliza la transferencia de dominio solo para los fideicomisos de securitización.
- ✓ La figura del fideicomiso aplicada en Chile, no separa el patrimonio del fideicomiso, del patrimonio que posee el fiduciario, lo que genera un alto contingente porque no existe un patrimonio propio del fideicomiso; se aclara que únicamente el fideicomiso de securitización contempla la transferencia de dominio al fideicomiso.



- ✓ No existe una legislación uniforme respecto al fideicomiso que rija a todos los países, cada país tiene su propia normativa legal.
- ✓ Panamá, usa el fideicomiso para coadyuvar la ejecución de negocios of-shore.
- ✓ Estados Unidos no tiene una sola legislación que rija a este país, cada estado tiene una legislación propia.
- ✓ La función de fiduciario, es ejercida en cada país por diferentes personas jurídicas y/o naturales, esta calidad pueden acogerla las personas que son determinadas por la Ley de cada país.
- ✓ Producto del análisis ejecutado al clima laboral de las empresas del sector fiduciario, se establece que, la gestión que ejecuta el líder y/o nivel jerárquico superior, tiene un impacto importante en el logro de los objetivos planteados.
- ✓ Culminada la fase análisis y evaluación de datos se encontró que:
 - El 37.50% de las empresas investigadas poseen un clima laboral "Bueno", lo que significa que toda la estructura interna y externa de la institución contiene condiciones y factores adecuadas para el funcionamiento de las actividades diarias y de la interrelación de sus colaboradores.
 - El 62.50% de las empresas investigadas tienen un clima laboral "MALO", esto significa que las condiciones salariales, físicas y emotivas de la empresa no son buenas, no hay una organización adecuada, no existe tratamiento apropiado de la información, no hay factores que promuevan la auto realización, las relaciones interpersonales, la dirección no es idónea y tiene mobbing.



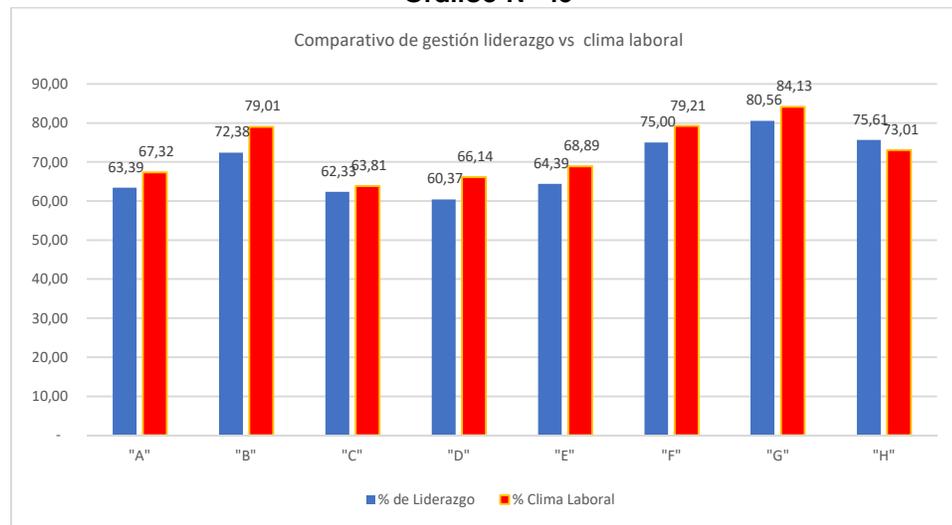
- ✓ También se estableció que las variables con mayor incidencia, en la generación de clima laboral “MALO” son:
 - La Variable Condiciones con un 42.19%
 - La Variable Organización con un 31.81%
 - La Variable Relaciones con un 31.38%
 - La Variable Dirección con un 30.79%
 - La Variable Autorrealización con un 29.59%
- ✓ Los resultados obtenidos mostraron que, en el sector fiduciario, existe acoso laboral en el 100% las empresas investigadas, el nivel de mobbing encontrado se ubica en el rango del 11.11% y el 27.78%, lo que demuestra que existe acoso laboral.
- ✓ El 100% del personal que labora en las empresas fiduciarias investigadas, tienen una actitud proactiva; esta proactividad oscila entre el 86.19% y el 96.67%; esto demuestra que la actitud de los colaboradores es idónea y coadyuva al logro de los objetivos.
- ✓ Producto de las entrevistas a los altos ejecutivos de las empresas fiduciarias analizadas, se pudo establecer que los mandos altos de estas empresas consideran que la gestión del Liderazgo es importante para el funcionamiento eficiente de las empresas fiduciarias.
- ✓ De la muestra investigada del sector fiduciario, objeto de investigación, se descubrió que: el 37.50% de empresas cuentan con la presencia de un Liderazgo Eficiente (liderazgo que promueve la toma de decisiones acertadas y gestiona acciones benéficas para la institución y que el 62,50% de las empresas cuentan con la presencia de un Liderazgo Deficiente (liderazgo



carente de acciones que generen el desarrollo institucional); estos resultados se obtuvieron del análisis de las variables vinculadas directamente con la gestión que el líder ejerce en la empresa y que contempla el Test “Actprore Laboral”.

- ✓ Se comprobó que la gestión de Liderazgo tiene injerencia directa sobre el clima laboral institucional (Serrano & Portalanza, 2014) porque el líder es el que a través de las acciones, actividades y toma de decisiones impacta sobre la estructura organizacional y los recursos de la institución. En la investigación y análisis realizado se encontró que el 37,50% de la muestra selecciona tiene un liderazgo eficiente y que el 30% de las empresas tienen un clima laboral bueno. Se adjunta gráfico que demuestra esta correlación de injerencia directa.

Gráfico N° 45



Elaboración: Propia

Fuente: Mercado Fiduciario



Universitat de Lleida

Capítulo 7:

Diseño de modelos de

Liderazgo



Capítulo 7: Diseño de modelos de Liderazgo

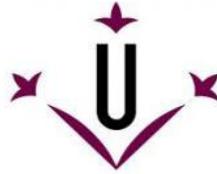
En el presente capítulo se diseñan los modelos del liderazgo, para este proceso se utilizó la información y resultados del trabajo de campo constantes en el capítulo 6 y en la sección anexos de la presente investigación.

7.1. El líder fiduciario, concepto, habilidades del líder.

El sector fiduciario al igual que otros sectores económicos, requiere una gestión y presencia continua y firme del Liderazgo, para alcanzar los objetivos fijados, por este motivo se ha diseñado un modelo de Liderazgo a aplicar que conjuga el tipo de clima laboral y el tipo de actitud del personal existente en las empresas fiduciarias.

7.1.1 Concepto

En base de la información citada en el capítulo 2 de la presente investigación relacionada con el Liderazgo, donde se revisaron conceptos, modelos y tipos de Liderazgo de varios autores, el impacto de líderes mundiales y otra información relacionado con este tema, que permite tener una visualización amplia y vasta de toda la información relacionada con el Liderazgo, en el párrafo subsiguiente se emite la definición del líder fiduciario, concepto que es aplicable a este sector financiero, que aporta a



la economía de los países donde se ejerce esta actividad, pero que es tan desconocido para gran parte de la población mundial.

Líder fiduciario es, la persona natural capaz de guiar, motivar, dirigir a sus colaboradores fiduciarios con equidad, don de servicio, procurando el logro de los objetivos personales y empresariales a través del buen trato, seguimiento continuo, con una comunicación adecuada, fluida con el personal y mediante la aplicación de estrategias de castigo, reciprocidad y razón cuando así se requiera.

7.1.2 Habilidades del líder

Para el diseño de este modelo de Liderazgo se consideró las habilidades humanas, técnicas y conceptuales definidas por el autor Katz, (Chiavenato I. , 2006, pág. 3), porque contienen todos los elementos requeridos para ejercer con eficiencia y efectividad la gestión de Liderazgo dentro de las empresas del mercado fiduciario.

A continuación, se detalla cada uno de los elementos, que se considerarán en cada una de las habilidades señaladas:

Habilidades humanas

Comunicación; consiste en la habilidad que poseerá el líder para transmitir los objetivos y metas fijadas, la transmisión de conocimientos para el desempeño del trabajo, corrección de errores.



Motivación; consiste en la habilidad del líder para motivar a su personal vía comunicación verbal y/o escrita, esto dependerá del tipo de actitud encontrada en la institución.

Coordinación; consiste en la habilidad del líder para la coordinación de actividades y acciones que debe desarrollar internamente la administradora de fondos y fideicomisos denominada fiduciaria (Comisión de Legislación y Codificación del Ecuador, 2021, pág. 59), con el personal y autoridades de la empresa.

Dirección; consiste en la habilidad del líder para dirigir las actividades planificadas por la empresa, para el cumplimiento de los objetivos fijados.

Habilidades Conceptuales

Las habilidades conceptuales que debe poseer el líder está relacionado con:

- El conocimiento teórico general del negocio fiduciario.
- Conocimiento del mercado.
- Conocimiento de sus competidores.
- Conocimiento de los órganos de control.
- Conocimiento de los clientes cautivos.
- Conocimiento de los clientes potenciales.
- Conocimiento y manejo de la Ley de Mercado de Valores.
- Conocimiento y manejo de la Codificación del Mercado de Valores.
- Conocimiento del Código de Trabajo.



- Conocimiento y manejo de la legislación vigente de la UAFE -Lavado de Activos.
- Otra información relacionada con el negocio fiduciario.

Habilidades Técnicas

Las habilidades técnicas, corresponde a los conocimientos técnicos que debe poseer el líder, respecto a:

- La implementación, funcionamiento, ejecución y seguimiento de procesos operativos, contables, legales, tributarios, otros temas relacionados con los negocios fiduciarios y fondos de inversión.
- Temas vinculados con el desarrollo de las actividades y gestiones que ejecuta la empresa para la atención de los requerimientos de los clientes internos, externos, con el cumplimiento de los objetivos definidos por la entidad.
- Conocimiento de los sistemas operativos relacionados con la asignación de funciones, seguimiento, control de actividades desarrolladas por el personal.
- Sistemas integrados de manejo fiduciario como por ejemplo el Sistema Gestor.
- Sistema de la Superintendencia de compañías, Valores y Seguros SICVS.
- Portal de Compras Públicas.
- Sistemas de comunicación.
- Otros.



Para identificar si el Liderazgo que posee una empresa es **“Eficiente”** o **“Deficiente”**, se ha preparado la presente tabla que considera valores de evaluación determinados y usados en la práctica por las áreas de talento humano del sector. El valor límite de inicio para determinar un Liderazgo “Eficiente” es del 75%; el resultado del Liderazgo será determinado mediante la aplicación del Test “Actprore Laboral”

Tabla N° 33
Umbral de medida del Liderazgo

Umbrales para determinar si el Liderazgo existente en la empresa es Eficiente o Deficiente	
Descripción	Valoración
Liderazgo “Eficiente”	Desde el 75 % hasta el 100%
Liderazgo “Deficiente”	Desde el 0,00% hasta el 74.99%

Elaboración: Propia

Fuente: Sector Fiduciario



7.2 Escenarios del clima laboral y de la actitud del personal

Para el presente estudio, se consideró que es pertinente determinar un umbral como límite, ésta línea de medida, permitirá identificar si el clima laboral dentro de la empresa es bueno o es malo, el límite que se fijó es del **75.00%**.

Todo resultado empresarial, que se haya obtenido en las empresas fiduciarias y que sea igual o supere el **75,00%** será considerado como “**Clima Laboral Bueno**” y todo resultado que esté por debajo del **75,00%** será considerado como “**Clima Laboral Malo**”.

Para definir si la actitud que posee el personal que labora en las empresas fiduciarias, es “Proactiva” o es “Reactiva”, se consideró como límite de medida el **85,00%**, valor definido en función de la experiencia y resultados obtenidos durante el diseño, construcción y pruebas del cuestionario “Actprore”.

Todo resultado que sea igual o superior al **85,00%** se considerará como “**Actitud Proactiva**” y todo resultado que esté por debajo del 85,00% será considerado como “**Actitud Reactiva**”.

A continuación, se adjunta un cuadro resumen, que contiene la valoración y escenarios para la interpretación del Clima Laboral y para la Actitud del personal.



Tabla N° 34
Umbrals de mesura del Clima Laboral y la Actitud del personal

Umbrals para determinar el tipo de Clima Laboral	
Descripción	Valoración
Clima Laboral “ Bueno ”	Desde el 75 % hasta el 100%
Clima Laboral “ Malo ”	Desde el 0,00% hasta el 74.99%
Umbrals para determinar el tipo de Actitud	
<u>Descripción</u>	<u>Valoración</u>
Actitud “ Proactiva ”	Desde el 85.00% hasta el 100%
Actitud “ Reactiva ”	Desde el 00.00% hasta el 84.99%

Elaboración: Propia

Fuente: Sector Fiduciario



Una vez definidos los parámetros de evaluación, se proyectaron los siguientes escenarios con la aplicación del "Test Actprore Laboral", que se enuncian a continuación.

- Clima Laboral "Bueno" con "Actitud Proactiva"
- Clima Laboral "Bueno" con "Actitud Reactiva"
- Clima Laboral "Malo" con "Actitud Proactiva"
- Clima Laboral "Malo" con "Actitud Reactiva"

7.3 Diseño de modelos de Liderazgo

Considerando los escenarios definidos en la sección anterior, se diseñó los siguientes modelos de Liderazgo.

- Liderazgo Act-Proactive-Fine. Liderazgo para empresas con clima laboral bueno y con actitud proactiva.
- Liderazgo Act-Reactive-Fine. Liderazgo para empresas con clima laboral bueno y con actitud reactiva.
- Liderazgo Act-Proactive-Bad. Liderazgo para empresas con clima laboral malo y con actitud proactiva.
- Liderazgo Act-Reactive-Bad. Liderazgo para empresas con clima laboral malo y con actitud reactiva.

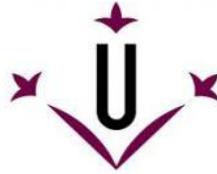


Cada tipo o modelo de Liderazgo se construyó considerando las habilidades gerenciales definidas por Katz (Chiavenato I. , 2006) que son las humanas, conceptuales y técnicas.

A las habilidades gerenciales citadas en el párrafo anterior, se les asignó un peso de aplicación para cada tipo o modelo de liderazgo, para ésta asignación de peso se consideró la data y los resultados arrojados en el trabajo de campo que se encuentra en el capítulo 6 y en la sección de Anexos; luego se evaluó y usó toda la información que se usa en el mercado fiduciario, como actividades de orden técnico, la información vinculada con la filosofía institucional, la información conceptual necesaria para el trabajo con los fideicomisos y que se utiliza en el mercado de valores, en el ámbito de lavado de activos, en el área tributaria y en todos los ámbitos posibles que se relacionan con este sector; así también se consideró las actividades de orden relacional humanos que deben aplicarse dentro de la organización.

Finalmente se construyeron en cada tipo o modelo de liderazgo tablas generales de guía conductual para el líder, que contiene el tipo de habilidad a aplicar, las actividades que debe realizar dentro de cada habilidad y el peso asignado para la ejecución de las actividades y/o acciones.

A continuación, se expone cada uno de los modelos de Liderazgo diseñados en esta investigación.



7.3.1 Liderazgo Act-Proactive-Fine (Liderazgo para clima laboral bueno con actitud proactiva)

Este tipo o modelo de Liderazgo, debe actuar en el mejor de los escenarios que un líder puede enfrentarse, porque tiene un clima laboral bueno (+) con una actitud del personal proactiva (+); en este escenario todas las condiciones de la empresa son favorables para que los planes, proyectos y objetivos fijados se cumplan, en los tiempos definidos por la dirección institucional y conforme los lineamientos determinados.

En los resultados obtenidos durante el trabajo de campo que se encuentran en el capítulo 6 y en los cuestionarios constantes en la sección Anexos, se descubrió que las empresas objeto de estudio que tuvieron clima laboral bueno y una actitud proactiva son las empresas B, F y G. Ver resumen de resultados en las tablas 19 y 29.

En base a la información generada a través del cuestionario Actprore Laboral se determinó que las acciones a ejecutar por el líder, estarán encaminadas a mantener y mejorar los buenos resultados de la empresa, el buen clima laboral, la actitud proactiva de los colaboradores, para esta gestión deberá destinar el 34% de su tiempo y gestión para la aplicación de habilidades humanas, el 33% en la aplicación de habilidades conceptuales y el 33% en habilidades técnicas. Las habilidades humanas se consideran más importantes por este motivo tienen mayor peso que las otras habilidades definidas por Katz (Chiavenato I. , 2006).



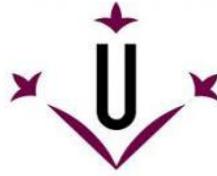
Tomando como referencia los resultados de esta investigación, se deduce que el líder deberá tener siempre un buen estado de ánimo, ser entusiasta, alegre; procurará que exista una comunicación continua y fluida con el personal para recibir y emitir toda la información que considere necesaria.

Además de lo citado en el párrafo anterior se deben realizar las siguientes reuniones con el personal de la compañía:

Reuniones anuales, estas reuniones se realizarán por la alta gerencia con todos los colaboradores, se celebrarán para comunicar la planificación estratégica anual, realizada por la alta dirección, en las cuales se comunicará la visión y misión de la empresa, los objetivos generales y específicos a lograr en el año, la filosofía institucional, otros. En esta oportunidad la alta dirección deberá transmitir mensajes motivadores hacia sus subalternos y los incentivos que se entregarán por el cumplimiento de metas.

Reuniones Semestrales, estas reuniones serán realizadas por la alta gerencia, con todas las áreas de la empresa, en las cuales se informará sobre la evaluación a la gestión ejecutada, se analizarán los resultados obtenidos, y se comunicarán los correctivos a realizar en caso de identificar desviaciones en los resultados previstos, si éstos se mantuviesen conforme lo planificado se felicitará a los subalternos y se invitará a continuar con el ritmo de trabajo existente.

Reuniones trimestrales, estas reuniones deberán realizarse en cada área con sus subalternos, se hará una revisión a la planificación anual y los resultados



que se obtuvieron y se tomarán las acciones pertinentes conforme los resultados exijan.

Reuniones mensuales, en estas reuniones se planificarán las actividades a realizar en el mes, se coordinará, dirigirá, asesorará a los subalternos respecto al trabajo a ejecutar en el área.

Reuniones semanales, en estas reuniones se tratarán los eventos importantes ocurridos durante la semana anterior, se analizarán los problemas desde un punto de vista constructivo, de los cuales se obtendrá la información que permita aprender y enriquecer el acervo del conocimiento del personal y fortalezca su gestión y desempeño, esto también permitirá fortalecer la estructura organizacional. Estas reuniones serán los espacios idóneos donde se reconocerán los logros alcanzados por los miembros del equipo, se felicitará a los colaboradores por fechas especiales como cumpleaños, graduaciones, etc y se tratarán otros temas que considere el líder revisar.

A continuación, se adjunta un cuadro de guía conductual para el líder, con algunos ejemplos de actividades en las cuales debe trabajar considerando cada tipo de habilidad gerencial; para mejor comprensión de la tabla, se informa que los casilleros que están marcadas con la leyenda "n/a" no deben ser acogidos por el líder para su ejecución, deberá realizar todas las actividades que consten en las celdas marcadas con una cruz "x".



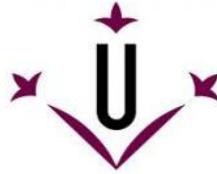
Tabla N° 35

Resumen de gestión y actividades que debe realizar el Liderazgo Act-Proactive-Fine (Liderazgo para clima laboral bueno con actitud proactiva)

Tipo de habilidad gerencial	Desglose de actividades a ejecutar en relación a cada habilidad gerencial	Actividades a Realizar considerando Clima Laboral Bueno – Actitud Proactiva	% de tiempo de dedicación del líder para la ejecución de actividades – Peso asignado
<p><u>Humanas</u> (se relaciona al trato con las personas, la facilidad de relación interpersonal y grupal. Capacidad de comunicarse, de motivar, coordinar, dirigir, resolver conflictos personales y grupales)</p>	Reuniones con directivos y personal, para planificar el trabajo	X	34%
	Planificación detallada de acciones y / o actividades con colaboradores	n/a	
	Evaluación y seguimiento de línea corta de trabajo (seguimiento intenso)	n/a	
	Evaluación y seguimiento normal y periódico de trabajo	X	
	Asesorar al personal	X	
	Guía continua en actividades de trabajo	X	
	Gestión para resolver conflictos	X	
	Ejecutar reuniones grupales, para integrar grupo y coordinar acciones para cumplimiento de metas	X	
	Aplicación de medidas correctivas (evitar caer en acciones que representen Mobbing)	n/a	
	Gestión dentro de la empresa para la mitigación de rumores, chismes, actitudes que afectan la imagen de la compañía, realización de trabajo, otros	X	
	Ejecutar acciones para reconocer los logros del personal, alcanzados a través de crecimiento profesional	X	
	Coordinar trabajo a desarrollarse diariamente con personal	n/a	
	Coordinar trabajo a desarrollarse semanalmente con personal	n/a	



	Coordinar el trabajo a desarrollarse mensualmente con personal	X	
	Coordinar el trabajo a desarrollarse trimestralmente con el personal	X	
	Coordinar el trabajo a desarrollarse semestralmente con el personal	X	
	Emisión de instrucciones por escrito	n/a	
	Comunicación escrita al personal, para informar objetivos a cumplir	X	
	Gestión continua, para difusión y cumplimiento de filosofía institucional	X	
	Usar un lenguaje verbal, amable, conciliador, cálido	X	
	Lenguaje verbal estricto, disciplinario, emitido con autoridad	n/a	
	Motivación verbal al personal	X	
	Gestionar en la empresa la entrega de incentivos económicos	X	
	Gestionar en la empresa la entrega de Incentivos emocionales	X	
	Gestionar y ejecutar, cursos de integración de personal, dinámicas grupales, reuniones del área de trabajo, otros	X	
Técnicas (incluye el uso de conocimientos especializados y facilidad de aplicar técnicas relacionadas con el trabajo y los procedimientos)	Aplicación de los conocimientos y Manejo de sistemas integrados de manejo fiduciario, sistema integrado de SICV; portal de Compras Públicas, Sistemas de Comunicación, sistemas de Evaluación de Personal del Ministerio de Trabajo, otras	X	33%
	Aplicación de conocimientos sobre el manejo de sistemas operativos de asignación de funciones, seguimiento y control de actividades desarrolladas por el personal.	X	
	Implementación y seguimiento de Procesos operativos, contables, legales, tributarios, otros.	X	
	Implementación de Manuales, control y seguimiento	X	
	Gestión para ejecutar planes de Capacitación interna al personal	X	



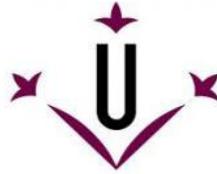
	Gestión para conseguir y realizar Capacitación externa al personal	X	
<u>Conceptuales</u> (implican una visión de la organización en conjunto, facilidad de trabajar con ideas, conceptos, teorías y abstracciones)	Conocimiento Ley y Codificación de Mercado de Valores, Código de Trabajo, Legislación vigente UAFE, otros	X	33%
	Emisión de directrices y/o coordinación de acciones para diseño e implementación de procesos y manuales de manejo, archivo, y respaldo de información	X	
	Emisión de directrices y Coordinación de acciones a áreas pertinentes para elaboración y/o de planes de carrera, capacitación, escalas salariales, determinación de bonificaciones económicas y /o emocionales a entregar al personal	X	
	Emisión de directrices y coordinación con áreas pertinentes para diseño y mejora de instalaciones y espacios físicos)	X	
	Emisión de directrices y coordinación con áreas pertinentes para evaluación y mejora de software y hardware tecnológico	X	
	Emisión de instrucciones y coordinación con áreas pertinentes para evaluación, mejora y seguimiento de cumplimiento de estructura jerárquica	X	
	TOTAL		100%

Elaboración: Propia

Fuente: Datos obtenidos en la presente investigación

7.3.2 Liderazgo Act-Reactive-Fine (Liderazgo para clima laboral bueno con actitud reactiva)

Este tipo de Liderazgo, debe actuar en un escenario complejo porque tiene un clima laboral bueno (+) con una actitud reactiva (-), por la importancia



del recurso humano se considera que el trabajo a realizar por el líder será más difícil, porque este grupo humano es el generador de todas las actividades que permitirá el logro de los objetivos empresariales, así como también son los generadores de chismes, rumores, comentarios negativos sobre la dirección, de situaciones incómodas para todo el personal de la empresa. El líder o la alta gerencia que realiza esta función debe trabajar en acciones para mantener y/o mejorar el clima laboral bueno existente y realizar actividades correctivas que eliminen la actitud reactiva de los colaboradores.

En la data obtenida en esta investigación, que se encuentra en el capítulo 6 y en los cuestionarios de la sección Anexos, se descubrió que las empresas fiduciarias de la ciudad de Quito que fueron objeto de estudio no tienen colaboradores con actitud reactiva, por este motivo para el diseño de este modelo de liderazgo se consideró que todos los ítems del test Actprore laboral que evalúa la actitud se inclinaron a una actitud reactiva. Ver resumen de resultados de la inexistencia de una actitud reactiva en las tablas 19 y 29 y en los cuestionarios vinculados con la evaluación de la actitud de la sección Anexos.

En base a los resultados generados a través del cuestionario Actprore Laboral se deduce que las acciones a ejecutar por el líder, estarán encaminadas a mantener y mejorar los buenos resultados de la empresa, el buen clima laboral, y realizar actividades correctivas que mejoren la actitud del personal o la elimine dentro de la empresa, para lograr estos objetivos deberá destinar el 50% de su tiempo y gestión para la aplicación de habilidades humanas, el 25% en la aplicación de habilidades conceptuales



y el 25% en habilidades técnicas. Las habilidades humanas se consideran más importantes en todos los accionares gerenciales, pero para este modelo en específico su peso es más alto porque se determinó que tienen un alto impacto en la actitud del personal, por este motivo se les asignó un importante peso, muy superior a las otras habilidades gerenciales definidas por Katz (Chiavenato I. , 2006).

Considerando los resultados de clima laboral bueno y que son positivos (+) en la empresa, el líder mantendrá y mejorará las actividades, gestiones y procesos. Dentro de las actividades relevantes a ejecutar, se cita ejemplos:

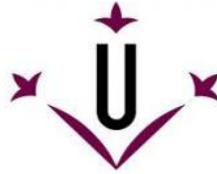
- Mantenimiento de la infraestructura física y digital de la empresa,
- La aplicación de manuales, procesos y procedimientos
- La gestión para realizar capacitaciones al personal
- Otras actividades.

Se emite un detalle de las actividades sugeridas, en el cuadro que corresponde a esta sección.

Al existir en la empresa una actitud reactiva por parte del personal, el líder deberá realizar las siguientes actividades, para beneficio de la organización.

El líder efectuará reuniones con los colaboradores, en las cuales informará sobre los siguientes temas:

El líder realizará una reunión con el personal para informar respecto a la visión, misión, políticas, normativa vigente y otros temas de la institución, que



le permitirá dejar claramente establecido las reglas que deben cumplir el personal; esta reunión la realizará al inicio del año y/o de su gestión.

El líder gestionará reuniones diarias con los subalternos de forma alternada para verificar el cumplimiento de las metas asignadas conforme la planificación de la empresa, en estas reuniones también se mostrarán los resultados del desempeño a cada uno de los colaboradores.

El líder gestionará reuniones semanales con los subalternos, para realizar el seguimiento y control de las actividades a ejecutar por los miembros del equipo de trabajo, en las cuales se determinará si las acciones ejecutadas son correctas o si deben ser modificadas para mejorar los resultados.

El líder efectuará reuniones mensuales para seguimiento de las actividades planificadas, mismas que están vinculadas con la planificación estratégica establecida por la dirección;

El líder efectuará reuniones trimestrales con el fin de verificar el cumplimiento de metas, así también se realizará la corrección y retroalimentación que corresponda.

El líder gestionará reuniones fuera de la oficina con los colaboradores, con fines de integración y cambio de la actitud, la periodicidad de las reuniones será trimestral o semestral, dependerá su ejecución de la disponibilidad de recursos económicos y tiempo.



El líder hará un seguimiento de línea corta a los colaboradores, para seguimiento y control de las actividades que deben efectuar de forma diaria y continua, adicional a esta gestión deberá realizar las siguientes actividades.

El líder comunicará al personal todas las instrucciones por escrito, para que éstas puedan ser objeto de seguimiento y control, también servirán como soporte para aplicación del reglamento interno de trabajo en caso de que se presenten incumplimientos o infracciones por parte del personal.

El líder también debe tener claridad, para tomar las dediciones que correspondan, en caso de tener subalternos que en el mediano y largo plazo no cambien de actitud y/o no acaten las instrucciones, actividades, y gestiones asignadas.

A continuación, se adjunta un cuadro de guía conductual para el líder, con algunos ejemplos de actividades en las cuales debe trabajar considerando cada tipo de habilidad gerencial; para mejor comprensión de la tabla, se informa que los casilleros que están marcadas con la leyenda “n/a” no deben ser acogidos por el líder para su ejecución, deberá realizar todas las actividades que consten en las celdas marcadas con una cruz “x”.



Tabla N° 36
Resumen de gestión y actividades que debe realizar el Liderazgo Act-Reactive-Fine (Liderazgo para clima laboral bueno con actitud reactiva)

Tipo de habilidad gerencial	Desglose de actividades a ejecutar en relación a cada habilidad gerencial	Actividades a Realizar considerando Clima Laboral Bueno - Actitud Reactiva	% de tiempo de dedicación del líder para la ejecución de actividades – Peso Asignado
<p><u>Humanas</u> (se relaciona al trato con las personas, la facilidad de relación interpersonal y grupal. Capacidad de comunicarse, de motivar, coordinar, dirigir, resolver conflictos personales y grupales)</p>	Reuniones con directivos y personal, para planificar el trabajo	X	50%
	Planificación detallada de acciones y / o actividades con colaboradores	X	
	Evaluación y seguimiento de línea corta de trabajo (seguimiento intenso)	X	
	Evaluación y seguimiento normal y periódico de trabajo	n/a	
	Otorgar Asesoría al personal	X	
	Guía continua en actividades de trabajo	X	
	Gestión para resolver conflictos	X	
	Ejecutar reuniones grupales, para integrar grupo y coordinar acciones para cumplimiento de metas	X	
	Aplicación de medidas correctivas (evitar caer en acciones que representen mobbing)	X	
	Gestión dentro de la empresa para la mitigación de rumores, chismes, actitudes que afectan la imagen de la compañía, realización de trabajo, otros	X	



Ejecutar acciones para reconocer los logros del personal, alcanzados a través de crecimiento profesional	n/a
Coordinar trabajo a desarrollarse diariamente con personal	X
Coordinar trabajo a desarrollarse semanalmente con personal	X
Coordinar el trabajo a desarrollarse mensualmente con personal	X
Coordinar el trabajo a desarrollarse trimestralmente con el personal	X
Coordinar el trabajo a desarrollarse semestralmente con el personal	X
Emisión de instrucciones por escrito	X
Comunicación escrita al personal, para informar objetivos a cumplir	X
Gestión continua, para difusión y cumplimiento de filosofía institucional	X
Usar un lenguaje verbal, amable, conciliador, cálido	n/a
Lenguaje verbal estricto, disciplinario, emitido con autoridad	X
Motivación verbal al personal	n/a
Gestionar en la empresa la entrega de incentivos económicos	n/a
Gestionar en la empresa la entrega de Incentivos emocionales	n/a
Gestionar y ejecutar, cursos de integración de personal, dinámicas grupales, reuniones del área de trabajo, otros	X



<p><u>Técnicas</u> (incluye el uso de conocimientos especializados y facilidad de aplicar técnicas relacionadas con el trabajo y los procedimientos)</p>	<p>Aplicación de los conocimientos y Manejo de sistemas integrados de manejo fiduciario, sistema integrado de SICV; portal de Compras Públicas, Sistemas de Comunicación, sistemas de Evaluación de Personal del Ministerio de Trabajo, otras</p>	X	25%
	<p>Aplicación de conocimientos sobre el manejo de sistemas operativos de asignación de funciones, seguimiento y control de actividades desarrolladas por el personal.</p>	X	
	<p>Implementación y seguimiento de Procesos operativos, contables, legales, tributarios, otros.</p>	X	
	<p>Implementación de Manuales, control y seguimiento</p>	X	
	<p>Gestión para ejecutar planes de Capacitación interna al personal</p>	X	
	<p>Gestión para conseguir y realizar Capacitación externa al personal</p>	X	
<p><u>Conceptuales</u> (implican una visión de la organización en conjunto, facilidad de trabajar con ideas, conceptos, teorías y abstracciones)</p>	<p>Conocimiento Ley y Codificación de Mercado de Valores, Código de Trabajo, Legislación vigente UAFE, otros</p>	X	25%
	<p>Emisión de directrices y/o coordinación de acciones para diseño e implementación de procesos y manuales de manejo, archivo, y respaldo de información</p>	X	
	<p>Emisión de directrices y coordinación de acciones con áreas pertinentes para elaboración y/o de planes de carrera, capacitación, escalas salariales, determinación de bonificaciones económicas y /o</p>	X	



	emocionales a entregar al personal		
	Emisión de directrices y coordinación con áreas pertinentes para diseño y mejora de instalaciones y espacios físicos)	X	
	Emisión de directrices y coordinación con áreas pertinentes para evaluación y mejora de software y hardware tecnológico	X	
	Emisión de instrucciones y coordinación con áreas pertinentes para evaluación, mejora y seguimiento de cumplimiento de estructura jerárquica	X	
	TOTAL		100%

Elaboración: Propia

Fuente: Datos obtenidos en la presente investigación.

7.3.3 Liderazgo Act-Proactive-Bad (Liderazgo para clima laboral malo con actitud proactiva)

Este tipo de Liderazgo, debe actuar en un escenario que tiene un clima laboral malo (-) con una actitud proactiva (+), dado estos resultados el líder debe trabajar conjuntamente con el personal y con la directiva de la empresa en la mejora del clima laboral, mediante la corrección y/o eliminación de los factores que lo generan. En cuando a la actitud de los colaboradores como es proactiva, la gestión del líder deberá encaminarse en el mantenimiento y/o mejora de esta actitud proactiva.



En base a los resultados que se encuentran en el capítulo 6 y en los cuestionarios constantes en la sección Anexos, se descubrió que las empresas objeto de estudio que tuvieron clima laboral bueno y una actitud proactiva son las empresas A, C, D, E, H, lo que representa el 62,50% de la muestra estudiada resultado que muestra que hay un importante trabajo a realizar en el clima laboral de estas empresas. Ver resumen de resultados en las tablas 19 y 29.

En base a la data lograda, se determinó que en este tipo de escenario laboral las acciones a ejecutar por el líder deben estar encaminadas a mejorar y/o eliminar los malos resultados de la empresa, el mal clima laboral, y debe realizar actividades que mantengan y sigan mejorando aún más la actitud proactiva de los colaboradores; para lograr estos objetivos deberá destinar el 34% de su tiempo y gestión para la aplicación de habilidades humanas, el 33% en la aplicación de habilidades conceptuales y el 33% en habilidades técnicas. Las habilidades humanas se consideran más importantes por este motivo tienen mayor peso que las otras habilidades definidas por Katz (Chiavenato I. , 2006).

Como producto de la evaluación realizada, se identificaron varios factores críticos sobre los cuales debe trabajar el líder, mismos que se citan a continuación para consideración y conocimiento.

- Falta de planes de trabajo para alcanzar la visión y misión de la empresa
- Falta de políticas institucionales
- Falta de Reglamento de trabajo

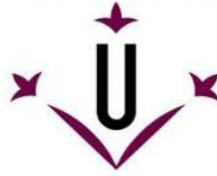


- Falta de manual de funciones
- Falta de manual de procesos y procedimientos
- Falta de áreas de trabajo idóneas y aptas para el desarrollo del personal
- Falta de escalas salariales
- Falta de incentivos económicos a entregar al personal
- Falta de incentivos no monetarios a entregar al personal (incentivos emocionales)
- Falta de planes de carrera
- Falta de espacios físicos para el archivo y custodia de la información
- Falta de infraestructura física y digital para el manejo de la información
- Falta de procesos de digitalización y soporte de la documentación de la empresa
- Falta de planes de controles internos
- Falta de programas de promoción del personal
- Otros factores

En función de la existencia de personal con actitud proactiva, se deben ejecutar planes y programas detallados, que deben ser cumplidos por el equipo de trabajo de la institución para solventar y regularizar todas las anomalías identificadas.

El líder realizará actividades que mantengan y mejoren la actitud proactiva, como, por ejemplo:

- Reuniones sociales donde se celebren los onomásticos



- Eventos donde se reconozca el buen desempeño, el logro de metas personales y profesionales, etc.
- Se entregará incentivos económicos por el cumplimiento de metas del grupo de trabajo
- Se entregará incentivos emocionales por el logro de los objetivos empresariales
- Se gestionará la entrega continua de la capacitación interna y externa
- Se realizarán reuniones semanales para incentivar y asesorar al personal durante la ejecución de su trabajo
- Otras actividades de mantenimiento y mejora de la actitud proactiva del personal

A continuación, se adjunta un cuadro de guía conductual para el líder, con algunos ejemplos de actividades en las cuales debe trabajar considerando cada tipo de habilidad gerencial; para mejor comprensión de la tabla, se informa que los casilleros que están marcadas con la leyenda "n/a" no deben ser acogidos por el líder para su ejecución, deberá realizar todas las actividades que consten en las celdas marcadas con una cruz "x".



Tabla N° 37
Resumen de gestión y actividades que debe realizar el Liderazgo Act-Proactive-Bad (Liderazgo para clima laboral malo con actitud proactiva)

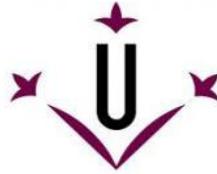
Tipo de habilidad gerencial	Desglose de actividades a ejecutar en relación a cada habilidad gerencial	Actividades a Realizar considerando Clima Laboral Malo - Actitud Proactiva	% de tiempo de dedicación del líder para la ejecución de actividades – Peso asignado
<p><u>Humanas</u> (se relaciona al trato con las personas, la facilidad de relación interpersonal y grupal. Capacidad de comunicarse, de motivar, coordinar, dirigir, resolver conflictos personales y grupales)</p>	Reuniones con directivos y personal, para planificar el trabajo	x	34%
	Planificación detallada de acciones y / o actividades con colaboradores	n/a	
	Evaluación y seguimiento de línea corta de trabajo (seguimiento intenso)	n/a	
	Evaluación y seguimiento normal y periódico de trabajo	x	
	Asesorar al personal	x	
	Guía continua en actividades de trabajo	x	
	Gestión para resolver conflictos	x	
	Ejecutar reuniones grupales, para integrar grupo y coordinar acciones para cumplimiento de metas	x	
	Aplicación de medidas correctivas (evitar caer en acciones que representen Mobbing)	n/a	
	Gestión dentro de la empresa para la mitigación de rumores, chismes, actitudes que afectan la imagen de la compañía, realización de trabajo, otros	x	



Ejecutar acciones para reconocer los logros del personal, alcanzados a través de crecimiento profesional	X
Coordinar trabajo a desarrollarse diariamente con personal	n/a
Coordinar trabajo a desarrollarse semanalmente con personal	n/a
Coordinar el trabajo a desarrollarse mensualmente con personal	X
Coordinar el trabajo a desarrollarse trimestralmente con el personal	X
Coordinar el trabajo a desarrollarse semestralmente con el personal	X
Emisión de instrucciones por escrito	n/a
Comunicación escrita al personal, para informar objetivos a cumplir	X
Gestión continua, para difusión y cumplimiento de filosofía institucional	X
Usar un lenguaje verbal, amable, conciliador, cálido	X
Lenguaje verbal estricto, disciplinario, emitido con autoridad	n/a
Motivación verbal al personal	X
Gestionar en la empresa la entrega de incentivos económicos	X
Gestionar en la empresa la entrega de Incentivos emocionales	X
Gestionar y ejecutar, cursos de integración de personal, dinámicas grupales, reuniones del área de trabajo, otros	X



<p><u>Técnicas</u> (incluye el uso de conocimientos especializados y facilidad de aplicar técnicas relacionadas con el trabajo y los procedimientos)</p>	<p>Aplicación de los conocimientos y Manejo de sistemas integrados de manejo fiduciario, sistema integrado de SICV; portal de Compras Públicas, Sistemas de Comunicación, sistemas de Evaluación de Personal del Ministerio de Trabajo, otras</p>	x	33%
	<p>Aplicación de conocimientos sobre el manejo de sistemas operativos de asignación de funciones, seguimiento y control de actividades desarrolladas por el personal.</p>	x	
	<p>Implementación y seguimiento de Procesos operativos, contables, legales, tributarios, otros.</p>	x	
	<p>Implementación de Manuales, control y seguimiento</p>		
	<p>Gestión para ejecutar planes de Capacitación interna al personal</p>	x	
	<p>Gestión para conseguir y realizar Capacitación externa al personal</p>	x	
<p><u>Conceptuales</u> (implican una visión de la organización en conjunto, facilidad de trabajar con ideas, conceptos, teorías y abstracciones)</p>	<p>Conocimiento Ley y Codificación de Mercado de Valores, Código de Trabajo, Legislación vigente UAFE, otros</p>	x	33%
	<p>Emisión de directrices y/o coordinación de acciones para diseño e implementación de procesos y manuales de manejo, archivo, y respaldo de información</p>	X	
	<p>Emisión de directrices y Coordinación de acciones con áreas pertinentes para elaboración y/o de planes de carrera, capacitación, escalas salariales, determinación de bonificaciones económicas y /o</p>	X	



	emocionales a entregar al personal		
	Emisión de directrices y coordinación con áreas pertinentes para diseño y mejora de instalaciones y espacios físicos)	X	
	Emisión de directrices y coordinación con áreas pertinentes para evaluación y mejora de software y hardware tecnológico	X	
	Emisión de instrucciones y coordinación con áreas pertinentes para evaluación, mejora y seguimiento de cumplimiento de estructura jerárquica	X	
	TOTAL		100%

Elaboración: Propia

Fuente: Datos obtenidos en la presente investigación.

7.3.4 Liderazgo Act-Reactive-Bad (Liderazgo para clima laboral malo con actitud reactiva)

Este tipo de Liderazgo, corresponde al peor de los escenarios que un líder puede enfrentarse, porque tiene un clima laboral malo (-) con una actitud del personal reactiva (-); esto requiere la ejecución de medidas extremas y la aplicación de actividades de seguimiento y control continuo por parte del líder hacia sus colaboradores, todas estas acciones están dirigidas a la mejora del clima laboral y a la corrección de la actitud reactiva del personal.



En la data obtenidos durante el trabajo de campo, que se encuentra en el capítulo 6 y en los cuestionarios de la sección Anexos, se descubrió que las empresas fiduciarias de la ciudad de Quito que fueron objeto de estudio, no tienen colaboradores con actitud reactiva, por este motivo para el diseño de este modelo de liderazgo se consideró que todos los ítems del test Actprore laboral que evalúa la actitud se inclinaron a una actitud reactiva. Ver resumen de resultados en las tablas 19 y 29 y cuestionarios vinculados con la evaluación de la actitud de la sección Anexos de esta investigación.

Por lo citado en el párrafo precedente, se informa que dentro de la investigación realizada a las empresas objeto de estudio, no se encontraron empresas que se encuentren dentro de este escenario laboral, esto es una empresa que tenga clima laboral malo y una actitud reactiva. Resultado que dentro del estudio se determina como idóneo, porque demuestra que no existen empresas del sector fiduciario que puedan estar ingresando a procesos de desaparición.

En base a los resultados de esta investigación, se deduce que como acciones generales que deberá ejecutar y aplicar el líder, para la mejora del clima laboral están la mejora de la infraestructura física e intangible de la empresa, como por ejemplo: infraestructura del manejo y archivos de la información, de las condiciones a entregar al personal (salarios, planes de carrera, otros), mejora de procesos y procedimientos de la empresa a través de la elaboración o mejora de manuales de funciones, procesos y procedimientos de toda la organización.



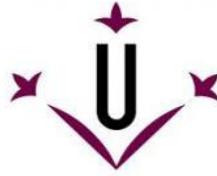
Cambiar la actitud reactiva, requiere de un gran esfuerzo y gestión para lograrlo, dentro de este ámbito también se debe considerar que el cambio de actitud no se podrá apreciar en el corto tiempo, por lo que requerirá de evaluaciones continuas para medirla y definir cómo avanza el proceso.

Como estrategia para este escenario, se debe trabajar en primera instancia en el cambio de actitud del personal, para así tener más aliados que incidan en el cambio del clima laboral de la institución y obviamente en el desarrollo de la organización.

Para la mejora del clima laboral reactivo, se deberán realizar varias reuniones de trabajo con el personal respecto a los siguientes temas:

- La visión de la empresa
- La misión de la empresa
- Las políticas de la empresa
- La normativa que rige a la institución
- El Reglamento de trabajo
- Las sanciones y faltas leves o graves de la institución
- Los objetivos generales y específicos a alcanzar
- Otros temas.

La delimitación clara y firme de estos elementos clave de la organización permitirá actuar al personal apegado a los lineamientos institucionales, porque conocerán cuáles serán las consecuencias si cometen errores y/o irrespetan las normas vigentes; así también tendrán claridad respecto a



donde deben encaminar sus acciones y/o actividades para alcanzar los objetivos que fijó la dirección de la institución.

Paralelamente la institución y la dirección trabajaran en la corrección de los puntos críticos de la empresa y que afectan el clima laboral.

El líder deberá realizar un control y seguimiento de línea corta al personal, para revisar el avance de las actividades planificadas por el área y la empresa.

El líder gestionará reuniones fuera de la oficina con el personal, con fines de integración y cambio de la actitud, la periodicidad de las reuniones será trimestral o semestral, dependerá su ejecución de la disponibilidad de recursos económicos y tiempo.

El líder realizará reuniones con el personal, con el fin de motivarlos e identificar los factores que inciden en su actuar diario y en la generación de acciones nocivas para la entidad; si se lograra abrir ese canal de comunicación el líder deberá gestionar acciones correctivas para eliminar estos defectos y cambiar la actitud del personal; se recomienda ejecutar reuniones mensuales para abordar lo citado en el presente párrafo.

Se deberán realizar reuniones semanales de forma continua para hacer evaluaciones grupales y revisión de resultados alcanzados, se expondrán también los resultados del desempeño del personal y en caso de existir infracciones a la normativa vigente, deberá gestionarse las acciones de corrección que correspondan y estén definidas en el reglamento de trabajo.



El líder deberá reunirse diariamente, con el personal de forma alternada para verificar el cumplimiento de las instrucciones emitidas verbalmente y por escrito.

A continuación, se adjunta un cuadro de guía conductual para el líder, con algunos ejemplos de actividades en las cuales debe trabajar considerando cada tipo de habilidad gerencial; para mejor comprensión de la tabla, se informa que los casilleros que están marcadas con la leyenda “n/a” no deben ser acogidos por el líder para su ejecución, deberá realizar todas las actividades que consten en las celdas marcadas con una cruz “x”.

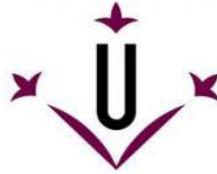
Tabla N° 38

Resumen de gestión y actividades que debe realizar el Liderazgo Act-Reactive-Bad (Liderazgo para clima laboral malo con actitud reactiva)

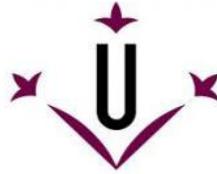
Tipo de habilidad gerencial	Desglose de actividades a ejecutar en relación a cada habilitada gerencial	Actividades a Realizar considerando Clima Laboral Malo - Actitud Reactiva	% de tiempo de dedicación del líder para la ejecución de actividades – Peso asignado
Humanas (se relaciona al trato con las personas, la facilidad de relación interpersonal y grupal. Capacidad de comunicarse, de motivar, coordinar,	Reuniones con directivos y personal, para planificar el trabajo	x	50%
	Planificación detallada de acciones y / o actividades con colaboradores	X	
	Evaluación y seguimiento de línea corta de trabajo (seguimiento intenso)	X	
	Evaluación y seguimiento normal y periódico de trabajo	n/a	
	Asesorar al personal	X	



dirigir, resolver conflictos personales y grupales)	Guía continua en actividades de trabajo	X
	Gestión para resolver conflictos	X
	Ejecutar reuniones grupales, para integrar grupo y coordinar acciones para cumplimiento de metas	X
	Aplicación de medidas correctivas (evitar caer en acciones que representen mobbing)	X
	Gestión dentro de la empresa para la mitigación de rumores, chismes, actitudes que afectan la imagen de la compañía, realización de trabajo, otros	X
	Ejecutar acciones para reconocer los logros del personal, alcanzados a través de crecimiento profesional	n/a
	Coordinar trabajo a desarrollarse diariamente con personal	X
	Coordinar trabajo a desarrollarse semanalmente con personal	X
	Coordinar el trabajo a desarrollarse mensualmente con personal	X
	Coordinar el trabajo a desarrollarse trimestralmente con el personal	X
	Coordinar el trabajo a desarrollarse semestralmente con el personal	X
	Emisión de instrucciones por escrito	X
	Comunicación escrita al personal, para informar objetivos a cumplir	X
	Gestión continua, para difusión y cumplimiento de filosofía institucional	X



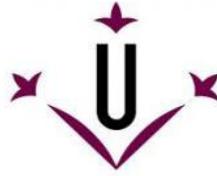
	Usar un lenguaje verbal, amable, conciliador, cálido	n/a	
	Lenguaje verbal estricto, disciplinario, emitido con autoridad	X	
	Motivación verbal al personal	n/a	
	Gestionar en la empresa la entrega de incentivos económicos	n/a	
	Gestionar en la empresa la entrega de Incentivos emocionales	n/a	
	Gestionar y ejecutar, cursos de integración de personal, dinámicas grupales, reuniones del área de trabajo, otros	X	
Técnicas (incluye el uso de conocimientos especializados y facilidad de aplicar técnicas relacionadas con el trabajo y los procedimientos)	Aplicación de los conocimientos y Manejo de sistemas integrados de manejo fiduciario, sistema integrado de SICV; portal de Compras Públicas, Sistemas de Comunicación, sistemas de Evaluación de Personal del Ministerio de Trabajo, otras	x	25%
	Aplicación de conocimientos sobre el manejo de sistemas operativos de asignación de funciones, seguimiento y control de actividades desarrolladas por el personal.	x	
	Implementación y seguimiento de Procesos operativos, contables, legales, tributarios, otros.	x	
	Implementación de Manuales, control y seguimiento		
	Gestión para ejecutar planes de Capacitación interna al personal	x	
	Gestión para conseguir y realizar Capacitación externa al personal	x	



<u>Conceptuales</u> (implican una visión de la organización en conjunto, facilidad de trabajar con ideas, conceptos, teorías y abstracciones)	Conocimiento Ley y Codificación de Mercado de Valores, Código de Trabajo, Legislación vigente UAFE, otros	x	25%
	Emisión de directrices y/o coordinación de acciones para diseño e implementación de procesos y manuales de manejo, archivo, y respaldo de información	X	
	Emisión de directrices y Coordinación de acciones con áreas pertinentes para elaboración y/o de planes de carrera, capacitación, escalas salariales, determinación de bonificaciones económicas y /o emocionales a entregar al personal	X	
	Emisión de directrices y coordinación con áreas pertinentes para diseño y mejora de instalaciones y espacios físicos)	X	
	Emisión de directrices y coordinación con áreas pertinentes para evaluación y mejora de software y hardware tecnológico	X	
	Emisión de instrucciones y coordinación con áreas pertinentes para evaluación, mejora y seguimiento de cumplimiento de estructura jerárquica	X	
	TOTAL		100%

Elaboración: Propia

Fuente: Datos obtenidos en la presente investigación.



Universitat de Lleida

Finalmente se recomienda, terminar las relaciones laborales con el personal que no tuvo respuesta positiva, respecto a toda la gestión realizada por el líder y por la empresa, basados principalmente en el hecho de que es preferible culminar una relación laboral en términos racionales y sin afectaciones de otra índole (Mobbing).



Universitat de Lleida

Capítulo 8:

Conclusiones



Capítulo 8: Conclusiones y Recomendaciones

8.1. Conclusiones

Como resultado del trabajo de investigación realizado a través de esta tesis, se obtuvieron las siguientes conclusiones, mismas que se exponen en función de los objetivos e hipótesis planteada.

Conclusiones relacionadas con los objetivos

Objetivo General

Diseñar modelos de Liderazgo que conjuguen el clima laboral existente con la actitud proactiva o reactiva del personal que trabajan en las empresas del sector fiduciario de la ciudad de Quito.

El objetivo general, fue cumplido a través del diseño de 4 modelos de Liderazgo que consideran el tipo de clima laboral bueno y malo que pueden existir y la actitud proactiva o reactiva del personal que trabaja en las fiduciarias de la ciudad de Quito.

Los escenarios descubiertos a través de la conjugación de las opciones de clima laboral (bueno-malo) y la actitud del personal (proactiva-reativa) en los cuales se aplicará cada uno de los tipos de Liderazgo son los siguientes:



- Clima Laboral “Bueno” con “Actitud Proactiva”
- Clima Laboral “Bueno” con “Actitud Reactiva”
- Clima Laboral “Malo” con “Actitud Proactiva”
- Clima Laboral “Malo” con “Actitud Reactiva”

Los modelos de Liderazgo diseñados considerando el tipo de clima laboral y la actitud existente en las empresas del sector fiduciario son:

- Liderazgo Act-Proactive-Fine – Liderazgo para una empresa con clima laboral “Bueno” y con actitud “Proactiva”.
- Liderazgo Act-Reactive-Fine - Liderazgo para una empresa con clima laboral “Bueno” y con actitud “Reactiva”.
- Liderazgo Act-Proactive-Bad - Liderazgo para una empresa con clima laboral “Malo” y con actitud “Proactiva”.
- Liderazgo Act-Reactive-Bad - Liderazgo para una empresa con clima laboral “Malo” y con actitud “Reactiva”.

Estos modelos fueron diseñados considerando las habilidades de Liderazgo definidas por Katz (Chiavenato I. , 2006, pág. 3) que son: las habilidades humanas, las habilidades técnicas y las habilidades conceptuales, todas estas deben ser aplicadas por el líder en el ejercicio de su trabajo diario, para cumplimiento y alcance satisfactorio de los objetivos propuestos. Estas habilidades fueron aplicadas y relacionadas con cada una de las actividades y gestiones que se debe realizar en el sector fiduciario y que fueron evaluadas a través del cuestionario Actprore Laboral.

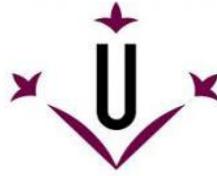


Para la consecución del objetivo general fue necesario desarrollar los objetivos específicos determinados en esta investigación y con toda esta información administrativa – organizacional recabada, fue factible el diseño de los modelos contemplados en el LIDERAZGO VIKTORIANO.

Objetivo Específicos

En la presente investigación se consideran 4 objetivos a cumplir que son:

- ✓ **Objetivo 1:** Examinar el tipo de actitud que poseen los colaboradores de las empresas fiduciarias de la ciudad de Quito.
- ✓ **Objetivo 2:** Evaluar el tipo de clima laboral, que poseen las empresas fiduciarias de la ciudad de Quito.
- ✓ **Objetivo 3:** Descubrir si existe mobbing en las empresas del sector fiduciario de Quito, para definir acciones de mejora o correctivas en los modelos de Liderazgo que se diseñaron en este trabajo investigativo.
- ✓ **Objetivo 4:** Establecer cuál es la variable que mayor incidencia tiene en el clima laboral malo de las empresas fiduciarias de la ciudad de Quito.
- ✓ **Objetivo 5:** Determinar cuáles son los tres principales factores de la variable Liderazgo que mayor incidencia tienen sobre la deserción laboral de las empresas fiduciarias de la ciudad de Quito.
- ✓ **Objetivo 6:** Deducir si el Liderazgo aplicado en las empresas fiduciarias de la ciudad de Quito es eficiente.



- ✓ **Objetivo 7:** Construir 4 modelos de liderazgo que conjuguen el clima laboral existente con la actitud proactiva o reactiva del personal que trabaja en las empresas del sector fiduciario de la ciudad de Quito.

Objetivo 1: Examinar el tipo de actitud que poseen los colaboradores de las empresas fiduciarias de la ciudad de Quito.

Culminada la investigación se concluyó que:

El ámbito empresarial requiere examinar el tipo de actitud que posee cada empleado, para definir acciones a ejecutar en la institución para generar acciones de mejora y cumplimiento de las metas establecidas.

La presencia de colaboradores con actitud proactiva promueve su buen desempeño en las actividades que ejecutan, viabiliza y contribuye con el logro de los objetivos empresariales.

Una actitud reactiva bloquea el alcance las metas fijadas por la alta dirección.

El Test "Actprore" que se construyó en la presente investigación, fue aplicado durante la fase de trabajo de campo en las empresas fiduciarias de la ciudad de Quito, con el fin de examinar el tipo de actitud que poseían los colaboradores de estas instituciones. El resultado del estudio arrojó que los colaboradores de las empresas fiduciarias son proactivos, y que este tipo de actitud oscila entre el 86.19% y 96.67%.



Después de la obtención de estos resultados se comunicaron los mismos a algunos de los altos directivos de estas empresas, quienes manifestaron que los resultados contribuyeron mucho para la administración y organización que estaban planificando.

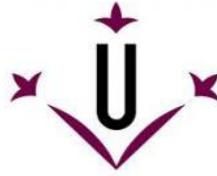
Objetivo 2: Evaluar el tipo de clima laboral, que poseen las empresas fiduciarias de la ciudad de Quito.

Culminada la investigación se concluyó que:

Dentro de una empresa, el alcance de los objetivos planteados en el corto, mediano y largo plazo son de gran impacto para el desarrollo y crecimiento de la empresa, por esta situación es primordial evaluar el tipo de clima laboral que existe en la organización; para este fin se utilizó el test "Actprore Laboral", que fue construido en la presente investigación y se aplicó durante la fase de trabajo de campo a las empresas fiduciarias de la ciudad de Quito, culminado este proceso de investigación se concluyó que:

El 37.50% de las empresas investigadas poseen un clima laboral "Bueno", lo que implica que hay una buena organización, manejo adecuado de la información, condiciones salariales, físicas y emocionales idóneas, se promueve la auto realización, las buenas relaciones interpersonales y la dirección.

El 62,50% de las empresas fiduciarias que fueron investigadas poseen un clima laboral "Malo", lo que significa que la empresa no cuenta con



condiciones salariales, físicas y emocionales, no hay planes de carrera, existen malas relaciones interpersonales, la dirección es inapropiada y altos niveles de mobbing, factores que retrasan el crecimiento institucional.

Objetivo 3: Descubrir si existe mobbing en las empresas del sector fiduciario de Quito, para definir acciones de mejora o correctivas en los modelos de Liderazgo que se diseñaron en este trabajo investigativo.

En la fase de trabajo de campo de la presente investigación, se aplicó el test "Actprore Laboral" a todos los colaboradores de las empresas fiduciarias de la ciudad de Quito.

Producto de este estudio, se descubrió la presencia de Moobing en las empresas fiduciarias que fueron objeto de análisis, mismas que representaron el 89% del mercado fiduciario de la ciudad de Quito.

Culminado el proceso de la tabulación de datos, se descubrió que los niveles de acoso laboral - mobbing oscilan dentro del rango del 11.11% y 27.78%.

El porcentaje de mobbing descubierto en el sector fiduciario, es alarmante porque supera el 10%, por estos resultados es necesario que la alta gerencia tome los correctivos necesarios para controlar y/o eliminar la presencia del acoso laboral en su estructura organizacional.



La presencia de mobbing afecta el desempeño de los colaboradores, las relaciones interpersonales, consecuentemente la productividad se impacta de forma negativa.

Objetivo 4: Establecer cuál es la variable que mayor incidencia tiene en el clima laboral malo de las empresas fiduciarias de la ciudad de Quito.

El instrumento de evaluación del clima laboral denominado “Actprore Laboral” aplicado durante la fase de trabajo de campo a las empresas fiduciarias de la ciudad de Quito, permitió estudiar a profundidad el tipo de clima laboral existente en estas empresas y las variables que mayor incidencia tenían en el clima laboral malo.

Culminado el proceso de tabulación de datos, se estableció que las siguientes variables son las que mayor incidencia tienen en la generación del clima laboral malo en las empresas fiduciarias.

En primer lugar, se ubica con el 41,19% la variable de “Condiciones” que pertenece a la dimensión Empresa y que se relaciona con malos salarios, condiciones físicas, falta de incentivos emocionales entre otros.

En segundo lugar, se ubica con el 31,81% la variable de “Organización” que pertenece a la dimensión “Empresa” y que se relaciona con falta de manuales, procesos, estructura organizacional, políticas, mecanismos de comunicación, definición de objetivos, entre otros.

En tercer lugar, se ubica con el 31,38% la variable de “Relaciones” que pertenece a la dimensión “Persona” y que se relaciona con la existencia de



chismes, rumores, ambiente poco amigable, poca relación interpersonal, entre otros.

En cuarto lugar, se ubica con el 30,79% la variable de “Dirección” que pertenece a la dimensión “Persona” y que se relaciona con la falta de asesoría, apoyo, guía, motivación, toma de decisiones, entre otros.

En quinto lugar, se ubica con el 29,59% la variable de “Auto - realización” que pertenece a la dimensión “Persona” y que se relaciona con la falta de planes de carrera, capacitación, crecimiento profesional, entre otros.

Conforme lo citado en los párrafos anteriores, la variable que más injerencia tiene en la generación del clima laboral MALO, es la variable “Condiciones” que pertenece a la dimensión “Empresa” y en el presente estudio realizado corresponde a la falta de buenas condiciones salariales, físicas, incentivos emocionales, entre otros.

Objetivo 5: Determinar cuáles son los tres principales factores de la variable Liderazgo que mayor incidencia tienen sobre la deserción laboral de las empresas fiduciarias de la ciudad de Quito.

El test “Actprore Laboral” que se aplicó a la muestra seleccionada del sector fiduciario, permitió investigar la gestión del Liderazgo ejercido por los altos ejecutivos de las empresas fiduciarias, una vez que se culminó con el proceso de evaluación y tabulación de datos se determinó que los tres principales factores de la variable Liderazgo que mayor incidencia tienen



sobre la deserción laboral de las empresas fiduciarias de la ciudad de Quito son las siguientes:

En primer lugar y el principal factor de esta investigación realizado al sector fiduciario, está la variable Liderazgo que influye en la decisión de deserción laboral del colaborador tenemos a la falta de remuneraciones o beneficios adicionales a los establecidos legalmente por cuanto tiene el 69% de peso en esta decisión. Este factor está vinculado con la categoría CONDICIONES que tiene el colaborador.

El segundo factor de la variable Liderazgo, que tiene incidencia sobre la decisión del deslindamiento laboral es la falta de planes de carrera que permitan el crecimiento profesional, presentó un peso del 62%. Este factor está vinculado con la categoría AUTO REALIZACIÓN que tiene el colaborador.

El tercer lugar de la variable Liderazgo, que tiene incidencia en la deserción laboral presentó iguales porcentajes en 3 factores con un peso del 61% sobre la decisión de deslindamiento o renuncia del colaborador, y estos son: falta de incentivos emocionales, falta de remuneraciones económicas acordes a la experiencia, desempeño, formación académica y porque el líder solicitó realizar el trabajo mediante órdenes (sin manejo adecuado de comunicación verbal). Los dos primeros factores están vinculados con la categoría CONDICIONES y la última con la categoría DIRECCIÓN.

Se concluye este análisis, señalando que el líder induce al colaborador a desertar laboralmente cuando no logra proporcionar las necesidad de



seguridad, reconocimiento y auto - realización según el orden de la pirámide de Maslow (Delgado, 2023).

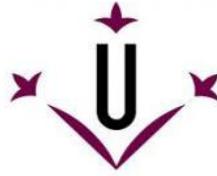
Objetivo 6: Deducir si el Liderazgo aplicado en las empresas fiduciarias de la ciudad de Quito es eficiente.

El cuestionario "Actprore Laboral" que se aplicó a la muestra seleccionada del sector fiduciario, permitió deducir la gestión de Liderazgo existente en las instituciones fiduciarias, los resultados obtenidos son:

Tan solo el 37,50% de las empresas del mercado fiduciario poseen un Liderazgo eficiente, porque tuvieron resultados que se encuentran en el rango del 75% y 80,56%. El resto de las empresas fiduciarias investigadas que representan el 62,50% tienen un Liderazgo deficiente, con resultados que oscilan dentro del rango del 60,37% y el 72,38%, datos poco esperados por parte de los accionistas.

Se descubrió que un líder eficiente es aquel que: gestiona acciones y toma decisiones para una adecuada administración de los recursos organizacionales para crear condiciones salariales, físicas, emocionales adecuadas, planes de auto realización del personal, que eviten la existencia de mobbing, entre otros.

Finalmente se dedujo que la gestión de Liderazgo tiene un efecto importante sobre el clima laboral institucional, se confirmó lo anterior al verificar que las empresas del sector fiduciario que presentaron un Liderazgo eficiente eran las mismas que tenían climas laborales buenos.

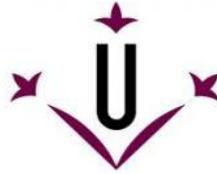


Objetivo 7: Construir 4 modelos de liderazgo que conjuguen el clima laboral existente con la actitud proactiva o reactiva del personal que trabaja en las empresas del sector fiduciario de la ciudad de Quito.

El test “Actprore Laboral” que se aplicó a la muestra seleccionada del sector fiduciario, permitió obtener la data necesaria que mostraba las debilidades de las instituciones que tenían clima laboral malo, las fortalezas que tenían las empresas que poseían clima laboral bueno y el tipo de actitud proactiva o reactiva que tenían los colaboradores.

Considerando la información citada, se realizó un proceso de análisis para definir el tipo de habilidad de liderazgo definida por Katz y estas habilidades fueron vinculadas con actividades que se realizan diariamente en el sector fiduciario, los modelos diseñados en esta investigación son aplicables a los siguientes escenarios descubiertos:

- Escenario 1: Empresas con Clima Laboral “Bueno” y con “Actitud Proactiva”
- Escenario 2: Empresas con Clima Laboral “Bueno” y con “Actitud Reactiva”
- Escenario 3: Empresas con Clima Laboral “Malo” y con “Actitud Proactiva”
- Escenario 4: Empresas Clima Laboral “Malo” y con “Actitud Reactiva”



Culminado el proceso de análisis, evaluación y argumentación se construyeron los siguientes modelos de liderazgo:

- Liderazgo Act-Proactive-Fine – Liderazgo para empresas con Clima Laboral “Bueno” y actitud “Proactiva”.
- Liderazgo Act-Reactive-Fine – Liderazgo para empresas con Clima Laboral “Bueno” y actitud “Reactiva”.
- Liderazgo Act-Proactive-Bad – Liderazgo para empresas con Clima Laboral “Malo” y actitud “Proactiva”.
- Liderazgo Act-Reactive-Bad– Liderazgo para empresas con Clima Laboral “Malo” y actitud “Reactiva”.

A continuación, se expone cada uno de modelos de Liderazgo contruidos para empresas fiduciarias con clima laboral proactivo o reactivo de la ciudad de Quito.

Modelo de **LIDERAZGO ACT-PROACTIVE-FINE**, este modelo de Liderazgo considera los factores netamente positivos tanto en el clima laboral como en la actitud de todo el personal que labora en la empresa, podemos indicar y señalar que este es el mejor escenario al que puede enfrentarse un Líder, alto ejecutivo o directivo; consecuentemente las acciones del líder estarán encaminadas a mantener y mejorar las condiciones de la institución, los índices del clima laboral y de la actitud del personal, para esto debe destinar el 34% del tiempo, para la aplicación de habilidades humanas, 33% del tiempo en la aplicación y desarrollo de las habilidades Técnicas y 33% para la aplicación y desarrollo de la habilidades conceptuales.



El modelo diseñado para este tipo de escenario (clima laboral bueno y actitud proactiva) contempla una matriz que agrupa y conjuga cada una de las habilidades de Liderazgo definidas por Katz (Chiavenato I. , 2006) con acciones y gestiones del sector fiduciario, esta matriz contiene a detalle las actividades que deberá ejecutar de manera diaria el líder, alto ejecutivo o líder que esté a cargo de la dirección, así también se contempla de manera global el porcentaje de tiempo a destinar y directrices de las reuniones que deberá desarrollar.

Modelo de **LIDERAZGO ACT-REACTIVE-FINE**, este modelo de Liderazgo considera los factores de un clima laboral bueno (+) pero tiene una actitud reactiva (-) de parte del personal que labora en la empresa, este es un escenario que presenta dificultades en la ejecución de las acciones y cumplimiento de metas institucionales por la forma de actuar, comportarse y desempeñarse de los colaboradores de la organización.

Considerando los factores citados, las acciones del líder estarán encaminadas a mantener y/o mejorar el clima laboral institucional, así también deberá corregir y mejorar la actitud del personal y ejercer un mayor control y seguimiento sobre las actividades que son desarrolladas en la institución para evitar resultados no deseados.

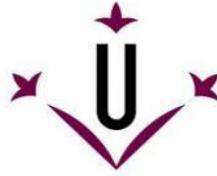
Este tipo de Liderazgo se debe destinar el 50% del tiempo para la aplicación de habilidades humanas, 25% del tiempo en la aplicación y desarrollo de las habilidades Técnicas y 25% para la aplicación y desarrollo de las habilidades conceptuales.



El modelo diseñado para este tipo de escenario (clima laboral bueno y actitud reactiva) contempla una matriz que agrupa y conjuga cada una de las habilidades de Liderazgo definidas por Katz (Chiavenato I. , 2006) con acciones y gestiones del sector fiduciario, esta matriz contiene a detalle las actividades que deberá ejecutar de manera diaria el líder, alto ejecutivo o líder que esté a cargo de la dirección, así también se contempla de manera global el porcentaje de tiempo a destinar y directrices de las reuniones que deberá desarrollar, sobre la forma y medios de control a ejercer, la toma de decisiones, entre otros temas.

Modelo de **LIDERAZGO ACT-PROACTIVE-BAD**, este modelo de Liderazgo considera los factores de un clima laboral malo (-) pero tiene una actitud proactiva (+) de parte del personal que labora en la empresa, este es un escenario que presenta dificultades en la ejecución de las acciones y cumplimiento de metas institucionales por los factores empresariales como información, organización y condiciones de la institución, el punto positivo de este escenario es la forma de actuar y comportarse por parte del personal quienes son los que desarrollarán e impulsarán el desarrollo de las actividades y el cumplimiento de las metas institucionales.

Considerando los factores citados, las acciones del líder estarán encaminadas a corregir y mejorar el clima laboral de la empresa y deberá mantener y/o mejorar la actitud del personal todo esto debe lograrlo con el apoyo del actuar y comportamiento de los colaboradores, altos ejecutivos, y directivos de la empresa.



Este tipo de Liderazgo de debe destinar el 34% del tiempo para la aplicación de habilidades humanas, 33% del tiempo en la aplicación y desarrollo de las habilidades Técnicas y 33% para la aplicación y desarrollo de las habilidades conceptuales.

El modelo diseñado para este tipo de escenario (clima laboral malo y actitud proactiva) contempla una matriz que agrupa y conjuga cada una de las habilidades de Liderazgo definidas por Katz (Chiavenato I. , 2006) con acciones y gestiones del sector fiduciario, esta matriz contiene a detalle las actividades que deberá ejecutar de manera diaria el líder, alto ejecutivo o líder que esté a cargo de la dirección, así también se contempla de manera global el porcentaje de tiempo a destinar, la descripción de los puntos críticos sobre los cuales deben trabajarse para la mejora del clima laboral y un detalle de las actividades que deben ejecutarse para mantener y mejorar la actitud que posee el personal.

Modelo de **LIDERAZGO ACT-REACTIVE-BAD**, este modelo de Liderazgo considera los factores de un clima laboral malo (-) con la existencia de una actitud reactiva (-) de parte del personal que labora en la empresa, este es el peor escenario al que puede enfrentarse un líder, alto ejecutivo, o directivo de la empresa porque todas las condiciones que rodean a la institución son negativas, consecuentemente cumplir con las metas organizacionales son difíciles.

Considerando los factores citados, las acciones del líder estarán encaminadas a corregir y mejorar el clima laboral de la empresa, corregir y



mejorar la actitud del personal; es indispensable indicar que el nivel de control, seguimiento y presencia de la alta dirección o líder es alto para este escenario porque los resultados que tiene la empresa son poco satisfactorios.

Este tipo de Liderazgo de debe destinar el 50% del tiempo para la aplicación de habilidades humanas, 25% del tiempo en la aplicación y desarrollo de las habilidades Técnicas y 25% para la aplicación y desarrollo de las habilidades conceptuales.

El modelo diseñado para este tipo de escenario (clima laboral malo y actitud proactiva) contempla una matriz que agrupa y conjuga cada una de las habilidades de Liderazgo definidas por Katz (Chiavenato I. , 2006) con acciones y gestiones del sector fiduciario, esta matriz contiene a detalle las actividades que deberá ejecutar de manera diaria el líder, alto ejecutivo o líder que esté a cargo de la dirección, así también se contempla de manera global el porcentaje de tiempo a destinar por el líder y cada una de las acciones que se deberán realizar para la mejora del clima laboral y la actitud del personal.

En relación al objetivo general se informa, que los altos ejecutivos que fueron entrevistados, quienes concluyeron que la gestión de Liderazgo ejecutada por los líderes y/o altos ejecutivos es fundamental para el desempeño de las empresas fiduciarias.

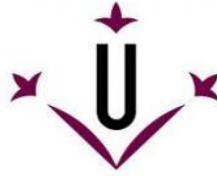


Es importante comunicar también que estos modelos de Liderazgo han sido influenciado parcialmente por el modelo de Liderazgo de Paul Hensey y Kent Blanchard (Chiavenato I. , 2006, pág. 108), quienes consideraron la madurez del personal para el diseño de su modelo de Liderazgo y el concepto de actitud promulgado por el Dr. Víktor Frankl (Frankl, 2015).

En el proceso de revisión y análisis de las investigaciones que se ha realizado al tema de liderazgo, no se encontraron estudios realizados en la ciudad de Quito, que hayan estudiado el clima laboral, la actitud de los colaboradores y que existan modelos de liderazgo que conjuguen estos temas.

En la revisión global a los estudios e investigaciones realizadas en el ámbito académico y del conocimiento respecto del tema de liderazgo, se encontró un número importante de investigaciones vinculadas con el “Liderazgo Transformacional” de Bass (Bass, 1985) que se encuentra en el numeral 2.3 del capítulo 2 de la presente investigación; y como producto de la generación del conocimiento del siglo XX se encontró la propuesta de un “Liderazgo basado en el consenso y la colaboración” propuesto por Humberto Maturana de origen Chileno (Maturana, 2011) y el “Liderazgo Global” que contempla la generación y participación continua de sus líderes y colaboradores (Peña-Acuña, 2021). Estos modelos de liderazgo no consideran al clima laboral y la actitud laboral como elementos de su diseño estructural.

Finalmente se concluye que los modelos de liderazgo diseñados en la presente investigación constituyen un aporte importante dentro del ámbito del conocimiento y empresarial, porque fueron diseñados considerando



Universitat de Lleida

condiciones y resultados reales que se pueden presentar en la vida real de una persona jurídica denominada "Empresa", porque fueron diseñados en función de los resultados obtenidos producto de la evaluación, análisis y tabulación de datos de las empresas investigadas del sector fiduciario de la ciudad de Quito, evento que disminuye al máximo el margen de error en la aplicación de un liderazgo institucional y porque todos estos modelos son aplicables a la misma empresa todo dependerá de las condiciones en que se encuentre la institución como producto de sus acciones y toma de decisiones institucionales.



Hipótesis

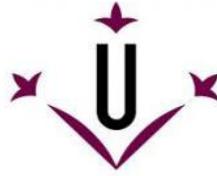
En el presente trabajo de investigación, se planteó comprobar cualitativamente la siguiente hipótesis:

- El Liderazgo existente en las empresas del sector fiduciario es deficiente, debido a que no conjugan el clima laboral existente en la institución con la actitud proactiva o reactiva del personal que trabaja en la empresa del sector fiduciario de la ciudad de Quito.

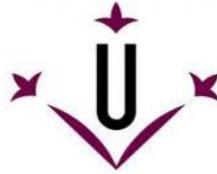
Comprobación Cualitativa de Hipótesis

Considerando la teoría referente a la investigación cualitativa, no se requiere la comprobación estadística de la hipótesis; así lo señalan varios autores como Bogdan y Biklen en 2014; Staller en 2010, Berg en 2008, referencias con las cuales coincide Sampieri y Mendoza en el 2018 y que fue citado en su libro Metodología de la Investigación, las rutas cualitativa, cuantitativa y mixta (Hernández-Sampieri & Mendoza-Torres, 2018, pág. 401).

Considerando lo expuesto en el párrafo anterior y una vez que se desarrolló la fase de recopilación, análisis de datos, interpretación de resultados, se comprueba en la presente investigación que la hipótesis planteada es verdadera, porque mediante el desarrollo del capítulo 2 de la presente tesis se evidencia que no hay modelos de Liderazgo que conjuguen el clima laboral existente en las organizaciones con el tipo de actitud proactiva o



reactiva que pueden tener los colaboradores que trabajan en estas instituciones, también se comprueba que la hipótesis planteada es verdadera al evidenciarse que el 62,50% de las empresas fiduciarias tienen un tipo de Liderazgo deficiente. (Estos resultados pueden observarse en el capítulo 6 de la presente tesis donde constan los análisis correspondientes a la data y en la sección anexos donde pueden encontrar los cuestionarios con los respectivos resultados referentes a la gestión de Liderazgo existente en cada una de las empresas estudiadas.



8.2 Sugerencias y/o recomendaciones para alumnos, investigadores u otros usuarios de la información revisada en la presente investigación.

Culminado el presente trabajo investigativo, se sugiere a los alumnos, investigadores u otros usuarios de la información revisada y analizada en la presente tesis, construir nuevos instrumentos de evaluación de clima laboral que permitan realizar cortes longitudinales, para así con esta información evaluar a la organización periódicamente y con estos resultados hacer planificaciones de mejora, mantenimiento o correctivas en el corto, mediano y largo plazo para la organización.



8.3. Conclusiones más relevantes

Finalizado este trabajo de investigación se exponen en el siguiente apartado las conclusiones más relevantes.

Primera conclusión con más relevancia: Existencia de Mobbing

Culminada la investigación se descubrió la presencia de Moobing en el 89% de las empresas fiduciarias de la ciudad de Quito.

Como resultado de la tabulación de la data, se descubrió que los niveles de acoso laboral - mobbing se encuentran dentro del rango del 11.11% y 27.78%; estos porcentajes de mobbing existentes en el sector fiduciario, son alarmantes porque superan el 10%.

Para controlar y/o eliminar la presencia de mobbing en la estructura organizacional, se requiere que la alta gerencia genere tome las decisiones pertinentes.

Segunda conclusión con más relevancia:

Con la data obtenida, se estableció que las variables que mayor incidencia tienen en la generación del clima laboral malo son:

Culminado el proceso de tabulación de datos, se estableció que las siguientes variables son las que mayor incidencia tienen en la generación del clima laboral malo en las empresas fiduciarias.



En primer lugar, se ubica con el 41,19% la variable de “Condiciones” que pertenece a la dimensión Empresa y que se relaciona con malos salarios, condiciones físicas, falta de incentivos emocionales entre otros.

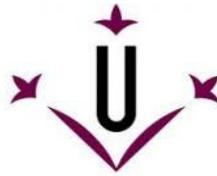
En segundo lugar, se ubica con el 31,81% la variable de “Organización” que pertenece a la dimensión “Empresa” y que se relaciona con falta de manuales, procesos, estructura organizacional, políticas, mecanismos de comunicación, definición de objetivos, entre otros.

En tercer lugar, se ubica con el 31,38% la variable de “Relaciones” que pertenece a la dimensión “Persona” y que se relaciona con la existencia de chismes, rumores, ambiente poco amigable, poca relación interpersonal, entre otros.

En cuarto lugar, se ubica con el 30,79% la variable de “Dirección” que pertenece a la dimensión “Persona” y que se relaciona con la falta de asesoría, apoyo, guía, motivación, toma de decisiones, entre otros.

En quinto lugar, se ubica con el 29,59% la variable de “Auto - realización” que pertenece a la dimensión “Persona” y que se relaciona con la falta de planes de carrera, capacitación, crecimiento profesional, entre otros.

Conforme lo citado en los párrafos anteriores, la variable que más injerencia tiene en la generación del clima laboral MALO, es la variable “Condiciones” que pertenece a la dimensión “Empresa” y en el presente estudio realizado corresponde a la falta de buenas condiciones salariales, físicas, incentivos emocionales, entre otros.



Tercera conclusión con más relevancia:

Aplicado el Actprore Laboral" en la muestra seleccionada del sector fiduciario, se determinó que los tres principales factores de la variable Liderazgo que mayor incidencia tienen sobre la deserción laboral de las empresas fiduciarias de la ciudad de Quito son las siguientes:

El primer y principal factor de la variable Liderazgo que influye en la decisión de deserción laboral del colaborador es la falta de remuneraciones o beneficios adicionales a los establecidos legalmente por cuanto tiene el 69% de peso en esta decisión. Este factor está vinculado con la categoría CONDICIONES.

El segundo factor de la variable Liderazgo que tiene incidencia sobre la decisión del deslindamiento laboral es la falta de planes de carrera que permitan el crecimiento profesional, tiene un peso del 62%. Este factor está vinculado con la categoría AUTO REALIZACIÓN.

El tercer lugar de la variable Liderazgo que tiene incidencia en la deserción laboral fueron 3 factores con un peso del 61% sobre la decisión de deslindamiento del colaborador, estas son: falta de incentivos emocionales, falta de remuneraciones económicas acordes a la experiencia, desempeño, formación académica y porque el líder solicitaba realizar trabajo mediante órdenes (sin manejo adecuado de comunicación verbal).



Universitat de Lleida

Los dos primeros factores están vinculados con la categoría CONDICIONES y la última con la categoría DIRECCIÓN.

Se finaliza estas conclusiones más relevantes exponiendo que el líder induce al colaborador a desertar laboralmente cuando no logra proporcionar las necesidad de seguridad, reconocimiento y auto - realización según el orden de la pirámide de Maslow (Delgado, 2023).



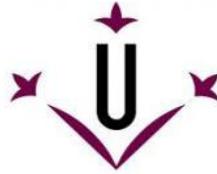
Universitat de Lleida

Bibliografía



Bibliografía

- Aguilar-Armas, M., & Morales-Saavedra, M. (2007). Estilos de pensamiento, tipos de liderazgo y estilos educativos en docentes universitarios. *Revista de Psicología*, 9, 81-91. Recuperado el 2020, de <http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/revpsi/article/view/519>
- Allport, G. (1935). Attitudes. *Handbook of Social Psychology*, 798-844. Recuperado el marzo de 2022, de <https://www.scribd.com/document/333120405/Allport-G-W-1935-Attitudes-in-Handbook-of-Social-Psychology-C-Murchison-798-844>
- Amaya, J. (2017). *Universidad Militar Nueva Granada*. Recuperado el Mayo de 2021, de Universidad Militar Nueva Granada: [https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16893/AMAYAMOJICAJIMM YALEXANDER2017.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16893/AMAYAMOJICAJIMM%20YALEXANDER2017.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Anefi Administradora de Fondos y Fideicomisos. (2021). *Anefi Administradora de Fondos y Fideicomisos*. Recuperado el 3 de mayo de 2021, de Anefi Administradora de Fondos y Fideicomisos: <https://www.anefi.com.ec/services/el-mercado-fiduciario>
- Anzorena, O. (2022). *Líder-Coach: Un modelo para el Liderazgo y el Coaching Organizacional*. Recuperado el 5 de marzo de 2023, de <https://www.youtube.com/watch?v=WMHzh7OirtA>
- Arnold, J., & Randall, R. (2012). *Psicología del Trabajo* (Quinta ed.). (M. V. Pérez, Ed.) México, México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V. Recuperado el mayo de 2020
- Asamblea Legislativa de Costa Rica. (1964). *Código de Comercio de Costa Rica*. San José, Costa Rica. Recuperado el 30 de mayo de 2021, de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=6239
- Asamblea Legislativa de la República de El Salvador. (1970). *Código de Comercio de El Salvador*. San Salvador, El Salvador. Recuperado el 30 de Mayo de 2021, de <https://elsalvador.eregulations.org/media/19700671%20Cod.Comercio.pdf>



- Asociación de Administradoras de Fondos del Ecuador. (2022). *AAFFE Asociación de Administradoras de Fondos y Fideicomisos del Ecuador*. Recuperado el 11 de mayo de 2023, de <https://aaffe.ec/estadisticas/>
- Asociación de Administradoras de Fondos y Fideicomisos del Ecuador. (2021). *Asociación de Administradoras de Fondos y Fideicomisos*. Recuperado el 03 de mayo de 2021, de Asociación de Administradoras de Fondos y Fideicomisos: <https://aaffe.ec/que-son-los-negocios-fiduciarios/>
- Asociación de Administradoras de Fondos y Fideicomisos del Ecuador. (2023). *Asociación de Administradoras de Fondos y Fideicomisos*. Recuperado el 14 de octubre de 2023, de Asociación de Administradoras de Fondos y Fideicomisos: https://aaffe.ec/author/login_admin/
- Ballina-Ríos, F. (2022). Crítica al concepto de liderazgo en la teoría administrativa norteamericana. *Ricea, Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 11(21), 22. doi:DOI: <https://doi.org/10.23913/ricea.v11i21.182>
- Banco Central del Ecuador. (2020). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1360-el-banco-central-del-ecuador-implementa-la-sexta-version-del-manual-de-balanza-de-pagos-en-las-estadisticas-del-sector->
- Banco Central del Ecuador. (2020). *Reporte del Sector Petrolero*. Banco Central del Ecuador. Quito: Banco Central del Ecuador. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/Hidrocarburos/ASP202001.pdf>
- Banco Mundial. (2021). *Banco Mundial*. Recuperado el 03 de 05 de 2021, de Banco Mundial: <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2021/01/05/global-economic-prospects>
- Bass, B. (1985). *Liderazgo y desempeño más allá de las expectativas, por Bernard M. Bass*. Nueva York: The Free Press, 1985, 191 págs. (T. F. Press, Ed.) New York, Estados Unidos: The Free Press. Recuperado el 6 de junio de 2023
- Bateman, T., & Crant, M. (1999). El componente proactivo del comportamiento organizacional: una medida y correlatos. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103-118. doi:<http://dx.doi.org/10.1002/job.4030140202>
- Becerro-de-Bengoa, B., Becerro-de-Bengoa, R., & Losa-Iglesias, M. (2016). *Pregúntame sobre El Conflicto*. (Giunti-Psychometrics, Ed.) Madrid, España: Editorial EOS. Recuperado el 24 de



06 de 2022, de <https://es.scribd.com/book/334859448/Preguntame-sobre-el-Conflicto-El-Modelo-de-Eficacia-en-la-Resolucion-de-Conflictos>

Bisquerra, R. (2023). *Rafael Bisquerra Educación Emocional*. Obtenido de Rafael Bisquerra Educación Emocional: <https://www.rafaelbisquerra.com/inteligencia-emocional/la-inteligencia-emocional-segun-salovey-y-mayer/>

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión de México. (2018). *Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito*. Ciudad de México, México. Recuperado el 31 de mayo de 2021, de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/145_220618.pdf

Cámara de Senadores de Paraguay. (1996). *Ley No. 921 de Negocios Fiduciarios*. Asunción, Paraguay. Recuperado el 31 de mayo de 2021, de https://www.cnv.gov.py/normativas/leyes/ley_no-921_96-negocios_fiduciarios.pdf

Chiang-Vega, M., Sanhueza-Hernández, C., & Rivera-Cerda, M. (2022). Clima organizacional, ¿afecta al estrés laboral?: comparación entre funcionarios de la salud y seguridad pública. *Revista Academia & Negocios*, 8(1), 43-54. Recuperado el julio de 2022, de <https://www.redalyc.org/journal/5608/560869828004/html/>

Chiavenato, I. (2001). *Administración proceso administrativo*. (L. S. Arévalo, Ed.) Bogotá D.C., Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A. Recuperado el 2022

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Séptima ed.). (M. S. De la Fuente Cháveaz Carmen Leonor, Trad.) México, México D.F.: McGraw Hill.

CIDOB. (2009). *Biografías de los principales líderes políticos de la Administración de Obama*. Barcelona, España. Recuperado el 13 de octubre de 2023, de https://scholar.google.cl/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=biograf%C3%ADa+barack+obama&btnG=&oq=BIOGRAFIA+BARACK+OBAMA.

Colom, A. (2015). *Guía básica y ejercicios prácticos para la gestión empresarial*. Lleida, España: Edicions de la Universitat de Lleida. Recuperado el 5 de marzo de 2019, de <https://www.casadellibro.com/ebook-guia-basica-y-ejercicios-practicos-para-la-gestion-empresarial-ebook/9788484098027/3012216>

Comisión de Legislación y Codificación del Ecuador. (2006). *Superintendencia de Compañías Valores y Seguros*. (R. Oficial, Ed.) Recuperado el 30 de mayo de 2021, de Superintendencia de Compañías Valores y Seguros: https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/mv/Ley_MV.pdf



Comisión de Legislación y Codificación del Ecuador. (2021). *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*. Obtenido de Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros: supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/mv/Ley_MV.pdf

Congreso Argentino. (1994). *Ley No. 24.441*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 31 de mayo de 2021, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/812/norma.htm>

Congreso de la República de Guatemala. (1970). *Admin-guatemala.eregulations.org/*. Recuperado el 31 de Mayo de 2021, de Admin-guatemala.eregulations.org/: <https://admin-guatemala.eregulations.org/media/C%C3%B3digo%20de%20comercio%2C%20Decreto%202-70%20del%20Congreso%20de%20la%20Rep%C3%ABlica%20de%20Guatemala.pdf>

Congreso de la República de Venezuela. (1956). *Federación Venezolana de Asociaciones de consumidores y usuarios*. Recuperado el 31 de mayo de 2021, de Federación Venezolana de Asociaciones de consumidores y usuarios: <https://docs.venezuela.justia.com/estatales/miranda/leyes/ley-de-fideicomisos-1956.pdf>

Congreso de la República del Perú. (1996). *Congreso de la República del Perú*. Recuperado el 31 de mayo de 2021, de Congreso de la República del Perú: https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8CEF5E01E937E76105257A0700610870/%24FILE/26702.pdf

Congreso Nacional de Brasil. (2002). *Legislação Facilitada*. Recuperado el 2021, de Legislação Facilitada: <https://legislacaofacilitada.com.br/materiais/codigos/Codigo-Civil---Lei-10.406-de-2002.pdf>

Congreso Nacional de Honduras. (1880). *honduras.eregulations.org*. Recuperado el 31 de mayo de 2021, de honduras.eregulations.org: <https://honduras.eregulations.org/media/codigo%20del%20comercio.pdf>

Consejo Nacional de Legislación de Panamá. (1984). *Superintendencia de Bancos de Panamá*. Recuperado el 31 de mayo de 2021, de Superintendencia de Bancos de Panamá: https://www.superbancos.gob.pa/superbancos/documentos/fiduciarias/leyes/Ley1_1984_Fideicomisos.pdf

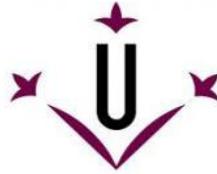
Consejo Nacional de Valores del Ecuador. (2017). *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*. Recuperado el 20 de noviembre de 2020, de Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros: <https://portal.supercias.gob.ec/wps/portal/Inicio/Inicio/MercadoValores/Normativa/CodificacionesCNV/Codificacion#gsc.tab=0>



- Contreras, F., Barbosa, D., & Piñeros, R. (2016). Liderazgo: Antecedentes, tendencias y perspectivas de desarrollo. En B. D. Contreras F., *Liderazgo: Antecedentes, tendencias y perspectivas de desarrollo* (pág. 12). Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Corporación Financiera Nacional B.P. del Ecuador. (2021). *Corporación Financiera Nacional B.P.* Recuperado el 21 de octubre de 2021, de Corporación Financiera Nacional B.P.: <https://www.cfn.fin.ec/negocios-fiduciarios-2/>
- Corral, S., & Pereña, J. (2022). *CLA Clima Laboral*. España: TEA Ediciones. Recuperado el julio de 2022, de <https://web.teaediciones.com/CLA--CLIMA-LABORAL.aspx>
- Covey, S. (2002). *Los 7 hábitos de la Gente Altamente Efectiva* (II reimpresión ed.). (J. Piatigorsky, Trad.) Buenos Aires, Argentina: Paidós. Recuperado el 2022
- Covey, S. (2003). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. En S. Covey, *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva* (pág. 61). Buenos Aires: Paidós.
- Currea, M. (2007). *Autobiografía, la historia de mis experimentos con la verdad*. Bogotá, Colombia: Temis S.A. Recuperado el 13 de octubre de 2023, de http://tleo.es/gandhi/1_mahatma-gandhi-mis-experiencias-con-la-verdad.pdf
- De Rivera, L. (2010). *Los síndromes de estrés*. Madrid, España: SINTESIS. Recuperado el septiembre de 2021, de <http://www.sintesis.com>
- Delgado, F. (2023). *Máster Logística*. Recuperado el mayo de 2023, de Máster Logística: <https://www.masterlogistica.es/la-teoria-de-maslow-y-su-piramide-la-jerarquia-de-las-necesidades/>
- Deroncele-Acosta, A., Anaya-Lambert, Y., López-Mustelie, R., & Santana-González, Y. (2021). Motivación en empresas de servicios. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 568-584. Recuperado el 5 de marzo de 2023, de <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/35758/38063>
- Diario El Comercio. (2014). El negocio fiduciario crece. *El negocio fiduciario crece*. Recuperado el 10 de marzo de 2020
- Diario Primicias . (2021). *Primicias*. Recuperado el 21 de enero de 2023, de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/denuncias-laborales-ecuador-pandemia-ministerio/>



- Díaz Figueroa, J. G., Medina Quintero, J. M., & De La Garza Ramos, M. I. (2017). *El liderazgo en las empresas para la obtención de ventaja competitiva en pyes turísticas del sus de Tamaulipas*. Recuperado el 2019, de Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad: <https://riico.net/index.php/riico/article/view/595>
- Dimitrova, D. (2021). Workplace mobbin and organizational intelligence - healthcare risk management in a crisis. *European Journal of Public Health 31, Oxford University Press, 31*. doi:<https://doi.org/10.1093/eurpub/ckab165.154>
- Dirican, O., Bozyel, Ö. A., & Öztas, D. (2022). Mobbing in the Case of Primary Healthm Care Providers. *Archives of Medical Case Reports and Case Study, 5(1), 1-7*. doi:<https://doi.org/10.31579/2692-9392/098>
- Drucker, P. (2013). La gerencia en la sociedad futura. En P. Drucker, *La gerencia en la sociedad futura* (pág. 34). Bogotá: Educactiva.
- El Senado y la Cámara de Representantes de la República Oriental de Uruguay. (2003). *Centro de Información Oficial*. Recuperado el 31 de mayo de 2021, de Centro de Información Oficial: <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/17703-2003>
- Favila-Flores, S., Tortolero-Portugal, R., Figueroa-González, E., & Gómez-Romero, J. (2022). Relación de la cultura organizacional con el clima labral en una estación de servicio de la ciudad de Durango México. *Ciencia Latina, 6(1), 2736-2749*. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1684
- Fernández Aguado, J. (2012). El idioma del liderazgo. En J. Fernández Aguado, *El idioma del liderazgo* (pág. 15). Madrid: Lid Editorial Empresarial, S.L.
- Fiduecuador S.A. (2021). *Fiduecuador.com*. Recuperado el abril de 2021, de Fiduecuador.com: <http://www.fiduecuador.com/empresa.html>
- Forehand, G., & Gilmer, B. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Boletin Psychological, 62, 361-382*. doi:doi:10.1037/h0045960
- Frankl, V. (2015). *Victor Frankl, El Hombre en busca del Sentido* (3ra. Edición ed.). (C. d. español, Trad.) Barcelona, Cataluña, España: Herder Editorial, S.L. Recuperado el 2022, de <https://es.scribd.com/read/351483615/El-hombre-en-busca-de-sentido#>
- Gabarró, D. (2015). Liderazgo Consciente. En D. Gabarró, *Liderazgo Consciente*. Boira Editorial.



- Galton, F. (1892). *Hereditary Genius*. London, Inglaterra: Macmillan and Co. an. Recuperado el 6 de junio de 2023, de <https://galton.org/books/hereditary-genius/text/pdf/galton-1869-genius-v5.pdf>
- Gamarra-Torres, J. (2020). Evaluación psicométrica de las escala de comportamientos proactivos en trabajadores de Lima Metropolitana. *2020*, 1-59. Lima, Perú. Recuperado el 17 de julio de 2022, de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/49645>
- Gamero, A., Regalado, M., Del Pino, J., & Caballero, C. (2022). El Liderazgo transformacional en los profesionales de la salud en tiempos de emergencia sanitaria. *Atención Primaria Práctica*. Recuperado el 14 de octubre de 2023, de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8892038/pdf/main.pdf>
- García-Rubio, M., & Rubio-Aragón, E. (2013). EL FIDEICOMISO COMO INSTRUMENTO DE DESARROLLO ECONOMICO DEL SECTOR INMOBILIARIO DE LA CIUDAD DE QUITO, PERIODO 2006-2011. *EL FIDEICOMISO COMO INSTRUMENTO DE DESARROLLO ECONOMICO DEL SECTOR INMOBILIARIO DE LA CIUDAD DE QUITO, PERIODO 2006-2011*, 133. Quito, Pichincha, Ecuador. Recuperado el 2020, de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6375/6/UPS-QT04917.pdf>
- García-Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Revista de Ciencias Sociales*, 11(1), 60-79. doi:doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21111
- Gido, J., & Clements, J. (1999). *Administración exitosa de proyectos*. (P. d. Rosales, Ed.) México, México: Thomson Editores, S.A. de C.V. Recuperado el 2021
- Goleman, D. (2010). *Inteligencia Emocional* (Primera edición digital ed.). Barcelona, España: Kairos S.A. Recuperado el 2018, de <https://es.scribd.com/read/369962567/Inteligencia-emocional>
- González de Rivera, J., & Rodríguez-Abuín, M. (2003). Cuestionario de estrategias de acoso psicológico el LIPT-60 (Leymann Inventory of Psychological Terrorization) en versión española. *Psiquis*, 24(2), 59-69. Recuperado el 2019, de https://www.researchgate.net/publication/341325794_Cuestionario_de_Estrategias_de_Acoso_en_el_Trabajo_LIPT-60_Manual
- González-de Rivera, J., & Rodríguez-Abuín, M. (2003). Cuestionario de estrategias de acoso psicológico:el LIPT-60 (Leymann Inventory of Psychological. *Psiquis*(24), 59-69. Recuperado el 2019, de <http://www.psicologiasaludable.es/media/images/articulos/art%C3%ADculolipt60.pdf>



- Hernández, T., Ávila, D., & Polo, S. (2021). Clima organizacional y liderazgo en un instituto de salud pública mexicano. *Revista Cubana de Salud Pública*, 47(2). Recuperado el noviembre de 2022, de <http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v47n2/1561-3127-rcsp-47-02-e2252.pdf>
- Hernández-Ortiz, M. J. (2014). *Administración de empresas*. Madrid: Ediciones Piramide.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza-Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación, las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: Mc Graw Hill. Recuperado el septiembre de 2020
- Hernandez-Sampieri, R., & Mendoza-Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las Rutas cuantitativa, cualitativa, mixta*. México D.F., México: Mc Graw Hill Education. Recuperado el 2020
- Ichbiah Daniel. (2011). *Las cuatro vidas de Steve Jobs*. Lid Editorial. Obtenido de <https://es.scribd.com/book/362460497/Las-cuatro-vidas-de-Steve-Jobs>
- INEC - Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador. (2020). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado el junio de 2022, de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/tras-las-cifras-de-quito/>
- INEC. (2020). *INEC Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Recuperado el 4 de mayo de 2021, de INEC Instituto Nacional de Estadística y Censos: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-presenta-sus-proyecciones-poblacionales-cantoniales/>
- Jácome-Haz, D., Morán-Montalvo, C., & Rodríguez-Valencia, L. (2017). Emisiones sindicadas de obligaciones como alternativa de financiamiento para las PyME del sector metalmecánico en Guayaquil. *Revista Ciencia UNEMI*, 11-19.
- Jimenez-Sanchez, M. (2007). *Estudios sobre el fideicomiso*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Ibañez. Recuperado el 2019
- kcachui, Y., Calderón, K., & Vilca, P. (2022). Liderazgo transformacional y el desempeño directivo en instituciones de Carabaya - Puno. *Latinoamericana Ogmios*, 2(4). Recuperado el 14 de octubre de 2023, de <https://idicap.com/ojs/index.php/ogmios/article/view/68>



- Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *Elementos de Administración, un enfoque internacional y de innovación*. (J. M. Chacón, Ed.) México D.F., México: Programas Educativos S.A. de C.V. Recuperado el 15 de junio de 2021
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva Global y Empresarial*. Perú: El Comercio S.A. Recuperado el abril de 2019
- Kozlowski, S., & Doherty, M. (1989). Integration of Climate and Leadership: Examination Of a Neglected Issue. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 546-553. Recuperado el 12 de Julio de 2022, de https://www.researchgate.net/publication/232601646_Integration_of_Climate_and_Leadership_Examination_of_a_Neglected_Issue
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. *The Academy of Management Review*, 12(4), 648-657. doi:<https://doi.org/10.2307/258070>
- Kwok, A. (2014). The Evolution of Management Theories: A Literature Review. *Nang Yan Business Journal*, 3(1), 28-40. Recuperado el 5 de marzo de 2023, de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/60632722/_23074450_-_Nang_Yan_Business_Journal__The_Evolution_of_Management_Theories__A_Literature_Review20190918-120214-xyze7p-libre.pdf?1568808020=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DThe_Evolution_of_
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century", *Academy of Management Review*. (A. o. Management, Ed.) *The Academy of Management Review*, 29(3), 388-403. Recuperado el ABRIL de 2021, de <http://www.jstor.org/stable/20159050>
- López, J. (2020). Liderazgo democrático para un cambio transformador hacia el desarrollo humano. (C. Renaud, Entrevistador) Venezuela. Recuperado el 2022
- López-Vílchez, J., Grau-Alberola, E., Gil-Monte, P., & Figueiredo-Ferraz, H. (2018). Relación entre los estilos de Liderazgo Transformacional y Laissez-faire y el Síndrome de Quemarse por el Trabajo en profesores de educación secundaria. *Acciones e Investigaciones Sociales*(39), 223-254. doi:https://doi.org/10.26754/ojs_ais/ais.2018393239
- Macías-García, E., & Vanga-Arvelo, M. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 548-



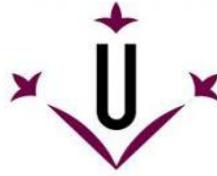
567. Recuperado el noviembre de 2022, de <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/35757/38057>
- Malumián, N., Diplotti, A., & Gutierrez, P. (2006). *Fideicomiso y Securitización, análisis legal, fiscal y contable*. Buenos Aires, Argentina: La Ley. Recuperado el febrero de 2020
- Maque-Ayma, K., & Quispe-Curasi, K. (2021). Relación entre los estilos de liderazgo situacional y las habilidades directivas en el personal de línea de mando de una empresa industrial. *Relación entre los estilos de liderazgo situacional y las habilidades directivas en el personal de línea de mando de una empresa industrial*, 119. Arequipa, Perú: UNSA. Recuperado el 16 de junio de 2022, de <http://hdl.handle.net/20.500.12773/12359>
- Maturana, H. (2011). El liderazgo en las empresas debe dejar un paso a un modelo basado en el consenso y la colaboración. 30-35. (V. d. Milán, Entrevistador) Santiago, Chile: Grupo Editorial de Conocimiento y Gestión, S.L. . Recuperado el 27 de noviembre de 2022, de https://factorhumana.org/attachments_secure/article/8587/c334_Maturana_y_Davila_liderazgo.pdf
- Maxwell, J. (1999). 21 cualidades de un líder. En J. Maxwell, *21 cualidades de un líder* (pág. 9). Nashville: Caribe. Recuperado el enero de 2021
- Maxwell, J. (2007). Las 21 leyes irrefutables del liderazgo. En J. Maxwell, *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo* (pág. 58). Nashville, Tennessee, Estados Unidos: Caribe. Recuperado el marzo de 2020
- Miller, M. (2019). El Corazón del Liderazgo. En M. Miller, *El Corazón del Liderazgo* (págs. 9-12). Oakland, CA, California, Estados Unidos: Berrett-Koehler Publishers. Recuperado el junio de 2021
- Ministerio de Justicia de Colombia. (1971). *SCRIBD*. Bogotá, Colombia. Recuperado el 30 de mayo de 2021, de SCRIBD: <https://es.scribd.com/document/69438622/Codigo-de-Comercio-de-Colombia>
- Ministerio de Justicia de la República de Chile. (2000). *Código Civil de Chile*. Chile. Recuperado el 30 de Mayo de 2021, de <https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/BDL/2002/1803.pdf>
- Miranda-Hoyes, D. (2016). Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa. *Investigación Negocios*, 9(13), 20-27. Recuperado el 5 de marzo de 2023, de http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v9n13/v9n13_a05.pdf



- Montañez, J. (2017). *Library*. Recuperado el marzo de 2022, de Library: <https://1library.co/article/probabilidad-ocurrencia-teor%C3%ADa-probabilidad-herramienta-compositiva.wq2l4r2z?msclkid=9f3694a0b13711ec910c28d81a205074>
- Moos, R., Moos, B., & Trickett, E. (1974). *Escala de Clima Social(Manual)*. Manual. Recuperado el Julio de 2022, de https://www.academia.edu/29335131/ESCALA_SOCIAL_LABORAL_DE_MOSS_WES
- Morales-Franceschi, J. (2015). Acoso psicológico laboral (moobing) y su impacto en el desempeño laboral. Aplicación a los maestros de los municipios de Juana Díaz y Ponce, Puerto Rico = Harassment psychological labour (Mobbing) and its impact on job performance. Application to the mas. *Acoso psicológico laboral (moobing) y su impacto en el desempeño laboral. Aplicación a los maestros de los municipios de Juana Díaz y Ponce, Puerto Rico = Harassment psychological labour (Mobbing) and its impact on job performance. Application to the mas*, 243. Puerto Rico. Recuperado el junio de 2022, de Biblioteca Universidad de León: <https://buleria.unileon.es/handle/10612/6014>
- Moreno-Guillen, R. A. (2017). Líneas Estratégicas de Comunicación en el Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Humanas. *Scientific, Edición especial*, 376-393. doi:<https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2017.0.0.20.376-393>
- Narayana, R. K. (2022). *Linkedin*. Recuperado el 5 de marzo de 2023, de <https://www.linkedin.com/pulse/yoichi-ueno-japanese-industrial-engineering-pioneer-kvss/>
- Nolazco-Labajos, F., Bustamante-Cieza, E., Moreno-Rodríguez, R., & Carhuancho-Mendoza, I. (2021). Work motivation in a service company in Lima, Peru. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 162-176. doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1455>
- OECD Organization for Economic Co-Operation and Development. (2020). *Liderazgo*. París, Francia: OECD Publishing. doi:<https://doi.org/10.1787/8a2fac21-es>
- Oltra, V., Curós, M., Díaz, C., Rodríguez, J., Teba, R., & Tejero, J. (2005). *Desarrollo del factor humano*. Barcelona, España: UOC. Recuperado el 5 de febrero de 2019, de <https://www.casadellibro.com/libro-desarrollo-del-factor-humano/9788497881159/1035655>



- Pacsi-Choque, A., Estrada-Mejía, W., Pérez-Vásquez, A., & Cruz-Machaca, P. (2015). Liderazgo Laissez Faire. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 1(1), 67-72. doi:<https://doi.org/10.17162/riva.v1i1.849>
- Pareja, L., Dávila, R., Portillo, H., & Velarde, L. (abril de 2022). Transformational leadership in public and private universities of the city of Lima. *Universidad y Sociad*, 14(2). Recuperado el 14 de octubre de 2023, de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v14n2/2218-3620-rus-14-02-211.pdf>
- Peña Acuña, B. (2011). *Researchgate*. Recuperado el Junio de 2019, de Researchgate: https://www.researchgate.net/publication/262818023_Rasgos_de_liderazgo_en_los_directivos_de_Anatomia_de_Grey
- Peña-Acuña, B. (2021). Liderazgo y gestión empresarial: modelo de liderazgo global de cambio. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 723-740. Recuperado el 5 de marzo de 2023, de <https://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/20040/36277-Texto%20del%20art%3%adculo-63398-1-10-20210716%281%29.pdf?sequence=2>
- Poder Ejecutivo de Bolivia. (1977). *Infoleyes*. Recuperado el 30 de mayo de 2021, de Infoleyes: <https://bolivia.infoleyes.com/norma/1379/codigo-de-comercio-ccom>
- Psychology Today. (2023). *Psychology Today*. Recuperado el 6 de junio de 2023, de Psychology Today: <https://www.psychologytoday.com/es/fundamentos/inteligencia-emocional>
- Pucheu, A. (2014). *Desarrollo y Eficacia Organizacional*. Santiago, Santiago, Chile: editorialedicionesuc@uc.cl. doi:ISBN Nº 978-956-14-1458-7
- Raphael-Bataglia, P., Paiva-Alves, C., & Ribeiro-Parente, E. (2022). *Estudio sobre competencia moral, propuestas y dilemas para la discusión*. Sao Paulo, Brasil: Cultura Académica. doi:<https://doi.org/10.36311/2022.978-65-5954-220-8>
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado el abril de 2022, de Diccionario de la Lengua Española: <https://dle.rae.es/proactivo?m=form>
- Real Academia Española. (2020). *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado el diciembre de 2020, de Diccionario de la Lengua Española: <https://www.rae.es/obras-academicas/diccionarios>



Real Academia Española. (2022). *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado el febrero de 2023, de Diccionario de la Lengua Española: <https://dle.rae.es/estr%C3%A9s?m=form>

Real Academia Española. (2022). *Diccionario panhispánico del español jurídico 2020*. (E. E. Santillana, Editor) Recuperado el 2022, de Diccionario panhispánico del español jurídico 2020: <https://dpej.rae.es/lema/causalidad>

Revista Economía. (2021). *Economía Revista de Actualidad, Gestión y Turismo*. Obtenido de Economía Revista de Actualidad, Gestión y Turismo: <https://www.revistaeconomia.com/mercado-fiduciario-decrecio-en-23-durante-2020-debido-a-la-pandemia/>

Reyes, O. (2021). *Researchgate.net*. doi:DOI: 10.13140/RG.2.2.15988.17287

Reyes-Pedraza, M., Téllez-Castilla, M., & García-González, J. (2021). El clima laboral: todo un reto en tiempo de crisis. *VinculaTégica*, 7(1), 342-351. doi:<https://doi.org/10.29105/vtga7.2-68>

Riera-Riera, J. (2001). Habilidades deportivas, habilidades humanas. *Apunts, Educación física y deportes*(64), 46-53. Recuperado el abril de 2020, de <https://raco.cat/index.php/ApuntsEFD/article/view/301947/391563>

Rivera, J. (2006). Management y Liderazgo en Peter Drucker. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 38-44. Recuperado el mayo de 2021, de https://capitalhumano.laleynext.es/Content/ListaResultados.aspx?params=H4sIAAAAAAAAEAFWOWW4CMQxEv6a5RKpAPXDKgYXeYlu2ywd4s9YSsTjUdoDw9aRFAnobzTx75ich5xYv6tZAMOABS22q9Ajw3WIFsluUJHtkpPflxvJFckXMsJjUlnbmbAa4JxGb2b_upwwha64kcub6rsJkZ28VzDKQyglVIFfL8XBP7TSI2

Rivera-Barboza, L. Z. (2021). La Administración Empírica y su influencia en las empresas del Grupo Cariñito de la Ciudad de Bagua Grande, Utcubamba, Región Amazonas, 2019. *La Administración Empírica y su influencia en las empresas del Grupo Cariñito de la Ciudad de Bagua Grande, Utcubamba, Región Amazonas, 2019*. Chachapoyas, Perú. Recuperado el 3 de marzo de 2023, de Google académico: https://scholar.google.cl/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=LA+ADMINISTRACI%C3%93N+EMP%C3%8DRICA+Y+SU+INFLUENCIA+EN+LAS+EMPRESAS+DEL+GRUPO+CARI%C3%91ITO+DE+LA+CIUDAD+DE+BAGUA+GRANDE%2C+UTCUBAMBA%2C+REGI%C3%93N+AMAZONAS%2C+2019&btnG=



- Rodríguez-Azuero, S. (2011). *Negocios fiduciarios, su significación en América Latina* (Primera Edición 2005 ed.). Colombia: LEGIS S.A. Recuperado el diciembre de 2022
- Ruíz Díaz-Morales, D. (2021). Clima Laboral en Empresas Públicas y Privadas de Asunción. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 17(2), 245-256. doi:10.18004/riics.2021.diciembre.245
- Ruiza, M., Fernández, T., & Tamaro, E. (2004). *Biografías y Vidas. La enciclopedia biográfica en línea*. Recuperado el marzo de 2022, de Biografías y Vidas. La enciclopedia biográfica en línea: <https://www.biografiasyvidas.com/biografia/g/gandhi.htm>
- Salessi, S., & Omar, A. (2018). Comportamientos proactivos en el trabajo: adaptación y análisis psicométrico de una escala. *Actualidades en Psicología*, 32(124), 34-50. doi:<https://doi.org/10.15517/ap.v32i124.30642>
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (Cuarta ed.). San Francisco, Estados Unidos: Jossey Bass. Recuperado el noviembre de 2022
- Schlender, B., & Tetzeli, R. (2015). *El libro de Steve Jobs*. MALPASO. Recuperado el 2021, de <https://es.scribd.com/book/336365010/El-libro-de-Steve-Jobs-Luces-y-sombras-de-un-genio>
- Serrano, B., & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios (SUMNEG)*(5), 117-125. Recuperado el 28 de junio de 2023, de <https://www.elsevier.es/es-revista-suma-negocios-208-pdf-S2215910X14700266>
- Servicio de Rentas Internas del Ecuador. (2021). *SRI en línea*. Recuperado el agosto de 2022, de SRI en línea: <https://srienlinea.sri.gob.ec/sri-en-linea/SriRucWeb/ConsultaRuc/Consultas/consultaRuc>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador. (2021). *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*. Recuperado el marzo de 2022, de Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros: https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Mercado%20de%20Valores%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Consultas%27%5d%2fre
- Tirado Gálvez, M., & Heredia Llatas, F. (2022). Liderazgo transformacional en la gestión educativa: una revisión literaria. *Conrado*, 18(85), 246-251. Recuperado el 14 de octubre de 2023, de [.php?pid=S1990-86442022000200246&script=sci_arttext&lng=en](http://www.conrado.com.php?pid=S1990-86442022000200246&script=sci_arttext&lng=en)



- Torres-Mojica, A. (2020). La Relación del Liderazgo, Entre las teorías del liderazgo Situacional y la Acción Humana. *La Relación del Liderazgo, Entre las teorías del liderazgo Situacional y la Acción Humana*, 79-80. Pamplona, Navarra, España: Universidad de Navarra. Recuperado el 16 de junio de 2022, de https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/59713/1/Tesis_TorresMojica20.pdf
- Vargas-Pacosonco, K., & Callata-Gallegos, Z. (2021). La felicidad en tiempos de pandemia y educación virtual: un estudio en universitarios del Altiplano. *Scielo Perú*, 12(2), 111-119. doi:<http://dx.doi.org/10.33595/2226-1478.12.2.493>.
- Vásquez-Robles, F., & Napán, A. y.-T. (2022). Clima laboral y su relación con la rotación del personal en la empresa de call center teleatento del Perú, Lima 2021. *Revista Científica de la UCSA*, 9(2), 29-42. doi:<https://doi.org/10.21142/tl.2021.2197>
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). Desarrollo de habilidades Directivas. En D. Whetten, K. Cameron, & G. D. Chávez (Ed.), *Desarrollo de habilidades Directivas* (Octava ed., págs. 1-713). México, México: Pearson Educación de México S.A. de C.V. Recuperado el julio de 2021
- Yamassake, T., Campos, P., Albuquerque, V., & Dobbins, C. (2021). Satisfação no trabalho vs. clima organizacional: estudo transversal em profissionais de enfermagem brasileiros. *Revista Enfermagem Uerj*, 29. doi:<http://dx.doi.org/10.12957/reuerj.2021.62718>
- Yukl, G. (1990). Liderazgo Gerencial: una revisión de la teoría y la investigación. 15(4), 441- 507. doi:doi.org/10.22206/cys.1990.v15i4.pp441-507
- Zalles, J. (2010). *elmayorportaldegerencia.com*. Recuperado el 15 de noviembre de 2018, de [elmayorportaldegerencia.com: https://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Liderazgo/%5BPD%5D%20Documentos%20-%20Liderazgo%20Un%20concepto%20en%20evolucion.pdf](https://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Liderazgo/%5BPD%5D%20Documentos%20-%20Liderazgo%20Un%20concepto%20en%20evolucion.pdf)



Universitat de Lleida

Zalles, J. (2020). *Teoría del Conflicto: Orígenes, evolución, manejo y resolución*. (A. Naranjo, Ed.) Quito, Pichincha, Ecuador: USFQ PRESS Universidad San Francisco de Quito. Recuperado el 24 de 06 de 2022, de <https://es.scribd.com/read/485289100/Teoria-del-conflicto-Origenes-evolucion-manejo-y-resolucion#>

Zulfiqar, A., Ghulam, A., Muhammad, A., Fouzia, A., Muhammad, A., & Qandeel, H. (2021). Impact of Authoritative and Laissez-Faire Leadership on Thriving at Work: The Moderating Role of Conscientiousness. *European Journal of Investigación in Health, Psychology and Education*, 11(3), 667-685. doi:<https://doi.org/10.3390/ejihpe11030048>



Universitat de Lleida

Anexos



Anexo 1: Test - ACTPRORE

Instrucciones:

El presente cuestionario toma un tiempo aproximado de 15 minutos para llenarlo, responda de forma honesta y espontanea al seleccionar la opción que prefieras.

1. Piensas que los problemas son:

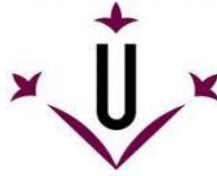
- a) Una oportunidad para demostrar tus destrezas
- b) Factores sobre los cuales no puedo incidir

2. Diariamente:

- a) Planificas tu forma de desenvolverte y reaccionar ante los eventos que ocurran en el día.
- b) Reaccionas de acuerdo a las situaciones que se presentan en el día

3. Consideras importante:

- a) Hacer propuestas, proyectos para exponerlos en tu empresa y los expones de una forma convincente para que sean aceptados.



b) Consideras que tus proyectos o propuestas no serán considerados dentro de la empresa.

4. Consideras que la perseverancia es una de las cualidades principales que posees:

- a) Si
- b) No

5. Te gustan los cambios:

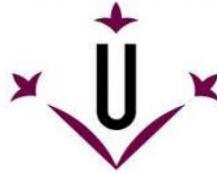
- a) Si
- b) No

6. Si existe una actividad determinada que hay que ejecutar, que haces:

- a) Analizo los factores positivos y negativos que rodea a la actividad que debo hacer y determino las acciones a realizar.
- b) Considero que no puedo discutir la actividad que me encargaron realizar y solo la hago.

7. Ante los problemas cómo reaccionas:

- a) Actúo de forma controlada y mantengo la calma en todo momento



b) Reacciono emocionalmente de acuerdo al tipo de problema que se presente

8. Reconoces tus errores y los aceptas públicamente:

a) Si

b) No

9. Necesitas seguimiento e insistencia para la ejecución de las actividades que debes realizar en tu trabajo:

a) Si

b) No

10. Consideras que todas las situaciones que has experimentado, contribuyeron a tu desarrollo personal:

a) Si

b) No

11. Consideras que eres amigable y tienes buen genio:

a) Si

b) No



12. Te acoplas y relacionas fácilmente en tu entorno laboral:

- a) Si
- b) No

13. Tienes claras las destrezas y limitaciones que posees:

- a) Inmediatas, colaborativas y espontáneas
- b) Espero que me designen la actividad que contribuya a la situación que se presentó

15. Te sientes capaz para ejecutar las actividades del trabajo asignado:

- a) Si
- b) No



Anexo 2: “TEST ACTPRORE LABORAL”

Instrucciones:

- Responde con sinceridad cada una de las preguntas, porque tus respuestas son confidenciales.
- Los resultados tienen como fin mejorar el clima de la empresa donde laboras.
- Cuando consideres la respuesta afirmativa, selecciona la opción “verdadero” y cuando consideres que la opción no se ajusta a la realidad de tu empresa selecciona la opción de “falso”.

Dimensión Empresa

Organización (E1)

1. ¿Está claramente definido el trabajo que debes realizar? (V) (F)
2. ¿Las decisiones empresariales son tomadas sin considerar las afectaciones sobre el trabajo en curso? (V) (F)
3. ¿La empresa tiene manual de procesos, procedimientos? (V) (F)
4. ¿La empresa tiene manual de funciones? (V) (F)
5. ¿Tienes claramente definido cuál es tu jefe superior? (V) (F)
6. ¿Recibes órdenes contradictorias de diferentes personas o áreas? (V) (F)
7. ¿La empresa tiene políticas claramente definidas? (V) (F)
8. ¿La empresa tiene definidos los objetivos empresariales? (V) (F)
9. ¿La empresa tiene mecanismos de comunicación viables y oportunos para transmitir los objetivos, políticas, procesos, otros? (V) (F)



Información (E2)

1. ¿Es fácil encontrar la información que requieres para ejecutar tu trabajo?
(V) (F)
2. ¿La información existente de tu trabajo es confiable y precisa? (V) (F)
3. ¿Existen procesos definidos para el manejo, respaldo y acceso a la información? (V) (F)
4. ¿La información antigua está adecuadamente archivada? (V) (F)
5. ¿Las actividades y gestiones que realiza tu empresa, están debidamente documentadas? (V) (F)
6. ¿La información que se genera en tu trabajo, está debidamente respaldada en medios electrónicos? (V) (F)
7. ¿La documentación que se genera en tu empresa, esta adecuadamente archivada y organizada en carpetas? (V) (F)
8. ¿La información física generada en tu trabajo, está guardada en espacios físicos adecuados (bodegas, archivadores móviles, otros)? (V) (F)
9. ¿La información fluye con rapidez, para la ejecución de las actividades de la empresa? (V) (F)

Condiciones (E3)

1. ¿Las remuneraciones del personal, está acorde al desempeño, formación profesional y experiencia? (V) (F)



2. ¿Las remuneraciones del personal están, dentro de los niveles del mercado? (V) (F)
3. ¿Tienes capacitación permanente? (V) (F)
4. ¿Recibes incentivos emocionales por el logro de logro de los objetivos fijados? (V) (F)
5. ¿El espacio físico donde trabajas (puesto de trabajo, iluminación, otros) es adecuado? (V) (F)
6. ¿Para ejecutar tu trabajo, dispones de equipos y medios óptimos (computador, internet, equipos electrónicos, otros)? (V) (F)
7. ¿La empresa reconoce públicamente tus logros laborales? (V) (F)
8. ¿Tienes beneficios económicos adicionales a los establecidos legalmente? (V) (F)
9. ¿Los sueldos del personal son fijados, considerando más las relaciones personales, que en el desempeño y resultados obtenidos? (V) (F)

Dimensión Persona

Auto realización (PER1)

1. ¿En tu empresa, existe un plan de carrera para desarrollarte profesionalmente? (V) (F)
2. ¿Tienes oportunidades para ascender de puesto? (V) (F)
3. ¿Las jefaturas y/o directivos de tu empresa, apoyan la formación de sus colaboradores? (V) (F)
4. ¿Sientes que, en tu empresa te desarrollas profesionalmente? (V) (F)



5. ¿Tu trabajo te ha generado en varias ocasiones sentimientos de logro personal? (V) (F)
6. ¿Es factible crecer laboralmente, sin cambiar de trabajo? (V) (F)
7. ¿Te sientes realizado profesionalmente en tu empresa? (V) (F)
8. ¿Te sientes orgulloso y/o feliz por pertenecer a tu empresa? (V) (F)
9. ¿Consideras que es una excelente carta de presentación, el trabajar en tu empresa? (V) (F)

Relaciones (PER2)

1. ¿Las conversaciones personales con tus compañeros y superiores, son fáciles de realizar? (V) (F)
2. ¿Existen críticas negativas entre el personal de tu empresa? (V) (F)
3. ¿Consideras que las personas que trabajan en tu empresa, tienen buenas relaciones laborales? (V) (F)
4. ¿Existen rivalidades personales muy fuertes? (V) (F)
5. ¿Existen rumores de corredor o chimes que deterioran las relaciones entre el personal? (V) (F)
6. ¿En tu empresa el ambiente es poco amigable? (V) (F)
7. ¿Vas a trabajar con gusto todos los días? (V) (F)
8. ¿Cuándo hay fechas especiales como cumpleaños, logros personales, otros, lo festejan en el equipo de trabajo? (V) (F)
9. ¿Las relaciones de los colaboradores de tu empresa, son netamente laborales? (V) (F)



Direcció (PER3)

1. ¿Casi siempre recibes órdenes de parte de tus superiores, para la ejecución del trabajo? (V) (F)
2. ¿Crees que tus superiores te ayudarían, en caso de que lo necesites? (V) (F)
3. ¿Recibes directrices claras de parte de tus jefes, para la ejecución del trabajo? (V) (F)
4. ¿Tus superiores planifican el trabajo a realizar? (V) (F)
5. ¿Tus superiores te comunican y explican la planificación del trabajo establecido? (V) (F)
6. ¿Tienes asesoría continua de parte de tus superiores? (V) (F)
7. ¿Tus superiores te apoyan en la ejecución del trabajo? (V) (F)
8. ¿Tus superiores son cuellos de botella, que retrasan la ejecución de tu trabajo? (V) (F)
9. ¿Se toman decisiones eficaces y con prontitud? (V) (F)

Mobbing (PER4)

1. ¿Existe en tu trabajo situaciones de agresión verbal o psicológica? (V) (F)
2. ¿Existe en tu empresa situaciones de discriminación por razones de edad, sexo, religión, raza, formación, otros? (V) (F)
3. ¿Sientes que te ignoran en tu trabajo? (V) (F)
4. ¿Recibes burlas o críticas en tu trabajo? (V) (F)
5. ¿Tus superiores te llaman la atención con mucha frecuencia, aun así no hayas cometido errores. (V) (F)



6. ¿Existe en tu trabajo situaciones de acoso sexual? (V) (F)
7. ¿Tienes un puesto de trabajo aislado? (V) (F)
8. ¿Tienes sobrecarga de trabajo? (V) (F)
9. ¿Exageran cuando te equivocas o has cometido errores? (V) (F)

Para la siguiente sección del test, por favor responde con sinceridad marcando la opción que consideres conveniente.

1. Piensas que los problemas son:

- a) Una oportunidad para demostrar tus destrezas
- b) Factores sobre los cuales no puedo incidir

2. Diariamente:

- a) Planificas tu forma de desenvolverte y reaccionar ante los eventos que ocurran en el día.
- b) Reaccionas de acuerdo a las situaciones que se presentan en el día

3. Consideras importante:

- a) Hacer propuestas, proyectos para exponerlos en tu empresa y los expones de una forma convincente para que sean aceptados.
- b) Consideras que tus proyectos o propuestas no serán considerados dentro de la empresa.

4. Consideras que la perseverancia es una de las cualidades principales que posees:

- a) Si
- b) No



5. Te gustan los cambios:

- a) Si
- b) No

6. Si existe una actividad determinada que hay que ejecutar, que haces:

- a) Analizo los factores positivos y negativos que rodea a la actividad que debo hacer y determino las acciones a realizar.
- b) Considero que no puedo discutir la actividad que me encargaron realizar y solo la hago.

7. Ante los problemas cómo reaccionas:

- a) Actúo de forma controlada y mantengo la calma en todo momento
- b) Reacciono emocionalmente de acuerdo al tipo de problema que se presente

8. Reconoces tus errores y los aceptas públicamente:

- a) Si
- b) No

9. Necesitas seguimiento e insistencia para la ejecución de las actividades que debes realizar en tu trabajo:

- a) Si
- b) No

10. Consideras que todas las situaciones que has experimentado, contribuyeron a tu desarrollo personal:

- a) Si



b) No

11. Consideras que eres amigable y tienes buen genio:

a) Si

b) No

12. Te acoplas y relacionas fácilmente en tu entorno laboral:

a) Si

b) No

13. Generalmente tus reacciones ante las situaciones que se presentan son:

a) Inmediatas, colaborativas y espontáneas

b) Espero que me designen la actividad que contribuya a la situación que se presentó

14. Tienes claras las destrezas y limitaciones que posees

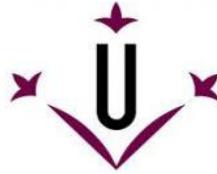
a) Si

b) No

15. Te sientes capaz para ejecutar las actividades del trabajo asignado:

a) Si

b) No



Universitat de Lleida

Anexo 3: Acuerdo de Confidencialidad de Información

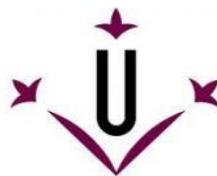
Por medio de la presente, yo, Maité Priscila García Rubio - Doctoranda de la Universidad de Lleida de España, en plenas facultades mentales me comprometo e informo formalmente por este medio que no se revelarán o compartirán los nombres de las empresas, colaboradores, altos ejecutivos entrevistados y la información individualizada de los cuestionarios aplicados al personal, por ser confidencial y de uso delicado para el desenvolvimiento de cada institución.

Se comunica que esta información, ha sido obtenida con el fin de desarrollar el presente trabajo de investigación académica para obtener el título de Phd. en Administración y Derecho.

Atentamente,

Msc. Maité García Rubio

Doctoranda



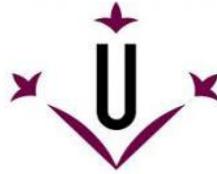
Anexo 4: Datos de los cuestionarios aplicados en las empresas investigadas

Empresa "A"

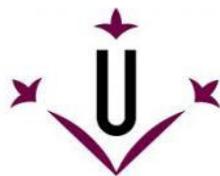
Tabla N° 39

Resultados del Cuestionario "Actprore Laboral" aplicados a la empresa "A"

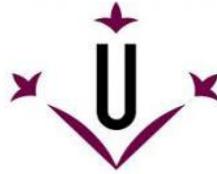
Dimensiones	Variables		Preguntas del cuestionario	Verdadero	Falso
Empresa	Organización	E1	1.- ¿Esta claramente definido el trabajo que debes realizar?	85,20	14,80
			2.- ¿Las decisiones empresariales son tomadas sin considerar las afectaciones sobre el trabajo en curso?	44,40	55,60
			3.-¿La empresa tiene manual de procesos, procedimientos?	96,30	3,70
			4.- ¿La empresa tiene manual de funciones?	74,10	25,90
			5.- ¿Tienes claramente definido cuál es tu jefe superior?	85,20	14,80
			6.- ¿Recibes órdenes contradictorias de diferentes personas o áreas?	44,40	55,60
			7.-¿La empresa tiene políticas claramente definidas?	92,60	7,40
			8.- ¿La empresa tiene definidos los objetivos empresariales?	81,50	18,50
			9.- ¿La empresa tiene mecanismos de comunicación viables y oportunos para transmitir los objetivos, políticas, procesos, otros?	55,60	44,40



Información	E2	1.- ¿Es fácil encontrar la información que requieres para ejecutar tu trabajo?	77,80	22,20
		2.- ¿La información existente de tu trabajo es confiable y precisa?	92,60	7,40
		3.- ¿Existen procesos para el manejo, respaldo y acceso a la información?	66,70	33,30
		4.- ¿La información antigua está adecuadamente archivada?	44,40	55,60
		5.- ¿Las actividades y/o gestiones que realiza tu empresa, están debidamente documentadas?	88,90	11,10
		6.- ¿La información que se genera en tu trabajo, está debidamente respaldada en medios electrónicos?	81,50	18,50
		7.- ¿La documentación que se genera en tu empresa, esta adecuadamente archivada y organizada en carpetas?	77,80	22,20
		8.- ¿La información física generada en tu trabajo, está guardada en espacios físicos adecuados (bodegas, archivadores móviles, otros)?	77,80	22,20
		9.- ¿La información fluye con rapidez, para la ejecución de las actividades de la empresa?	74,10	25,90
Condiciones	E3	1.- ¿Las remuneraciones del personal, está acorde al desempeño, formación profesional y experiencia?	29,60	70,40
		2.- ¿Las remuneraciones del personal está, dentro de los niveles del mercado?	44,40	55,60
		3.- ¿Tienes capacitación permanente?	40,70	59,30
		4.- ¿Recibes incentivos emocionales por el logro de logro de los objetivos fijados?	22,20	77,80



			5.- ¿El espacio físico donde trabajas (puesto de trabajo, iluminación, otros) es adecuado?	66,70	33,30
			6.- ¿Para ejecutar tu trabajo, dispones de equipos óptimos para el desarrollo de tu trabajo (computador, internet, equipos electrónicos, otros óptimos)?	59,30	40,70
			7.- ¿La empresa reconoce públicamente tus logros laborales?	33,30	66,70
			8.- ¿Tienes beneficios adicionales a los establecidos legalmente?	14,80	85,20
			9.- ¿Los sueldos del personal son fijados, considerando más las relaciones personales, que en el desempeño y resultados obtenidos?	37,00	63,00
Persona	Autorrealización	PER1	1.- ¿En tu empresa existe un plan de carrera para desarrollarte profesionalmente?	40,70	59,30
			2.- ¿Tienes oportunidades para ascender de puesto?	59,30	40,70
			3.- ¿Las jefaturas y/o directivos de tu empresa, apoyan la formación de sus colaboradores?	66,70	33,30
			4.- ¿Sientes en tu empresa que te desarrollas profesionalmente?	85,20	14,80
			5.- ¿Tu trabajo te ha generado en varias ocasiones sentimientos de logro personal?	74,10	25,90
			6.- ¿Es factible crecer laboralmente, sin cambiar de trabajo?	55,60	44,40
			7.- ¿Te sientes orgulloso y/o feliz por pertenecer a tu empresa?	70,40	29,60
			8.- ¿Te sientes orgulloso y feliz por pertenecer a tu empresa?	74,10	25,90
			9.- ¿Consideras que es una excelente carta de presentación, el trabajar en tu empresa?	96,30	3,70



Relaciones	PER2	1.- ¿Las conversaciones personales con tus compañeros y/o superiores, son fáciles de realizar?	81,50	18,50
		2.- ¿Existen críticas negativas entre el personal de tu empresa?	66,70	33,30
		3.- ¿Consideras que las personas que trabajan en tu empresa tienen buenas relaciones laborales?	59,30	40,70
		4.- ¿Existen rivalidades personales muy fuertes?	33,30	66,70
		5.- ¿Existen rumores de corredor o chimes que deterioran las relaciones entre el personal?	55,60	44,40
		6.- ¿En tu empresa hay un ambiente muy tenso?	22,20	77,80
		7.- ¿Vas a trabajar con gusto todos los días?	85,20	14,80
		8.- ¿Cuando hay fechas especiales como cumpleaños, logros personales, otros, lo festejan en el equipo de trabajo?	81,50	18,50
		9.- ¿Las relaciones del personal que labora en tu empresa, son netamente laborales?	44,40	55,60
Dirección	PER 3	1.- ¿Casi siempre recibes órdenes de parte de tus superiores, para la ejecución del trabajo?	51,90	48,10
		2.- ¿Crees que tus superiores te ayudarían, en caso de que lo necesitas?	85,20	14,80
		3.- ¿Recibes directrices claras de parte de tus jefes, para la ejecución del trabajo?	77,80	22,20
		4.- ¿Tus superiores planifican el trabajo a realizar?	59,30	40,70



		5.- ¿Tus superiores te comunican y explican la planificación del trabajo establecido?	59,30	40,70
		6.- ¿Tienes asesoría continua de parte de tus superiores?	66,70	33,30
		7.- Tus superiores te apoyan en la ejecución del trabajo?	81,50	18,50
		8.- ¿Tus superiores son cuellos de botella que entorpecen la ejecución de tu trabajo?	25,90	74,10
		9.- ¿Se toman decisiones eficaces y con prontitud?	55,60	44,40
Mobbing	PER4	1.- ¿Existe en tu trabajo situaciones que descalifican y/o agreden verbal o psicológicamente a las personas ?	33,30	66,70
		2.- ¿Existe en tu empresa situaciones de discriminación por razones de edad, sexo, religión, raza, formación, otros?	7,40	92,60
		3.- ¿Sientes que te ignoran en tu trabajo?	25,90	74,10
		4.- ¿Recibes burlas o críticas en tu trabajo?	7,40	92,60
		5.- ¿Tus superiores te llaman la atención con mucha frecuencia aun así no hayas cometido errores.	3,70	96,30
		6.- ¿Existe en tu trabajo situaciones de acoso sexual?	0,00	100,00
		7.- ¿Tienes un puesto de trabajo aislado?	11,10	88,90
		8.- ¿Tienes sobrecarga de trabajo?	63,00	37,00
		9.- ¿Exageran cuando te equivocas o has cometido errores?	33,30	66,70

Elaboración: Propia

Fuente: Mercado Fiduciario

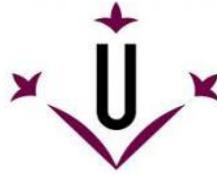


Tabla N° 40
Cuestionario “Actprore” Actitud del Personal - Empresa “A”

Preguntas	Detalle de Alternativas	a)	b)
1. Piensas que los problemas son:	a) Una oportunidad para demostrar tus destrezas	92,60	
	b) Factores sobre los cuales no puedo incidir		7,4
2. Diariamente:	a) Planificas tu forma de desenvolverte y reaccionar ante los eventos que ocurran en el día.	51,90	
	b) Reaccionas de acuerdo a las situaciones que se presentan en el día		48,1
3. Consideras importante:	a) Hacer propuestas, proyectos para exponerlos en tu empresa y los expones de una forma convincente para que sean aceptados.	59,30	
	b) Consideras que tus proyectos o propuestas no serán considerados dentro de la empresa		40,7
4. Consideras que la perseverancia es una de las cualidades principales que posees:	a) Si	96,30	
	b) No		3,7
5. Te gustan los cambios:	a) Si	96,30	
	b) No		3,7
6. Si existe una actividad determinada que hay que ejecutar, que haces:	a) Analizo los factores positivos y negativos que rodea a la actividad que debo hacer y determino las acciones a realizar	70,40	
	b) Considero que no puedo discutir la actividad que me encargaron realizar y solo la hago		29,6
7. Ante los problemas cómo reaccionas:	a) Actúo de forma controlada y mantengo la calma en todo momento	74,10	
	b) Reacciono emocionalmente de acuerdo al tipo de problema que se presente		25,9
8. Reconoces tus errores y los aceptas públicamente:	a) Si	96,30	
	b) No		3,7
9. Necesitas seguimiento e insistencia para la ejecución de las actividades que debes realizar en tu trabajo:	a) Si		11,10
	b) No		88,9
	a) Si	92,60	



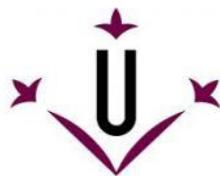
10. Consideras que todas las situaciones que has experimentado, contribuyeron a tu desarrollo personal:	b) No		7,4
11. Consideras que eres amigable y tienes buen genio:	a) Si	100,00	
	b) No		0
12. Te acoplas y relacionas fácilmente en tu entorno laboral:	a) Si	100,00	
	b) No		0
13. Generalmente tus reacciones ante las situaciones que se presenta son:	a) Inmediatas, colaborativas y espontáneas	74,10	
	b) Espero que me designen la actividad que contribuya a la situación que se presentó		25,9
14. Tienes claras las destrezas y limitaciones que posees:	a) Si	100,00	
	b) No		0
15. Te sientes capaz para ejecutar las actividades del trabajo asignado:	a) Si	100,00	
	b) No		0
	Total	86,19	13,81

Elaboración: Propia

Fuente: Mercado Fiduciario

Tabla N° 41
**Cuadro Resumen de las preguntas del Test “Actprore Laboral”,
relacionadas con el Liderazgo de la Empresa “A”**

Variable	Preguntas de cuestionario	Resultados	Resultados ponderados
Organización	1.- ¿Esta claramente definido el trabajo que debes realizar?	85,20	75,74
	2.- ¿Las decisiones empresariales son tomadas sin considerar las afectaciones sobre el trabajo en curso?	55,60	
	3.- ¿La empresa tiene manual de procesos, procedimientos?	96,30	
	4.- ¿La empresa tiene manual de funciones?	74,10	
	5.- ¿Tienes claramente definido cuál es tu jefe superior?	85,20	
	6.- ¿Recibes órdenes contradictorias de diferentes personas o áreas?	55,60	
	7.- ¿La empresa tiene políticas claramente definidas?	92,60	
	8.- ¿La empresa tiene definidos los objetivos empresariales?	81,50	
	9.- ¿La empresa tiene mecanismos de comunicación viables y oportunos para transmitir los objetivos, políticas, procesos, otros?	55,60	



Condiciones	1.- ¿Las remuneraciones del personal, está acorde al desempeño, formación profesional y experiencia?	29,60	38,67
	2.- ¿Las remuneraciones del personal está, dentro de los niveles del mercado?	44,40	
	3.- ¿Tienes capacitación permanente?	40,70	
	4.- ¿Recibes incentivos emocionales por el logro de logro de los objetivos fijados?	22,20	
	5.- ¿El espacio físico donde trabajas (puesto de trabajo, iluminación, otros) es adecuado?	66,70	
	6.- ¿Para ejecutar tu trabajo, dispones de equipos óptimos para el desarrollo de tu trabajo (computador, internet, equipos electrónicos, otros óptimos)?	59,30	
	7.- ¿La empresa reconoce públicamente tus logros laborales?	33,30	
	8.- ¿Tienes beneficios adicionales a los establecidos legalmente?	14,80	
	9.- ¿Los sueldos del personal son fijados, considerando más las relaciones personales, que en el desempeño y resultados obtenidos?	37,00	
Auto – realización	1.- ¿En tu empresa existe un plan de carrera para desarrollarte profesionalmente?	40,70	55,58
	2.- ¿Tienes oportunidades para ascender de puesto?	59,30	
	3.- ¿Las jefaturas y/o directivos de tu empresa, apoyan la formación de sus colaboradores?	66,70	
	4. Es factible crecer laboralmente, sin cambiar de trabajo?	55,60	
Dirección	1.- ¿Casi siempre recibes órdenes de parte de tus superiores, para la ejecución del trabajo?	48,10	67,51
	2.- ¿Crees que tus superiores te ayudarían, en caso de que lo necesites?	85,20	
	3.- ¿Recibes directrices claras de parte de tus jefes, para la ejecución del trabajo?	77,80	
	4.- ¿Tus superiores planifican el trabajo a realizar?	59,30	
	5.- ¿Tus superiores te comunican y explican la planificación del trabajo establecido?	59,30	
	6.- ¿Tienes asesoría continua de parte de tus superiores?	66,70	
	7. Tus superiores te apoyan en la ejecución del trabajo?	81,50	
	8.- ¿Tus superiores son cuellos de botella que entorpecen la ejecución de tu trabajo?	74,10	
	9.- ¿Se toman decisiones eficaces y con prontitud?	55,60	
Mobbing	1.- ¿Existe en tu trabajo situaciones que descalifican y/o agreden verbal o psicológicamente a las personas ?	66,70	79,43
	2.- ¿Existe en tu empresa situaciones de discriminación por razones de edad, sexo, religión, raza, formación, otros?	92,60	
	3.- ¿Sientes que te ignoran en tu trabajo?	74,10	
	4.- ¿Recibes burlas o críticas en tu trabajo?	92,60	
	5.- ¿Tus superiores te llaman la atención con mucha frecuencia aun así no hayas cometido errores.	96,30	



	6.- ¿Existe en tu trabajo situaciones de acoso sexual?	100,00	
	7.- ¿Tienes un puesto de trabajo aislado?	88,90	
	8.- ¿Tienes sobrecarga de trabajo?	37,00	
	9.- ¿Exageran cuando te equivocas o has cometido errores?	66,70	
	Totales	-	63,39

Nota: Para la tabulación de datos, se consideran en algunos puntos las respuestas negativas o falsas como positivas, por el aporte que hacen a los resultados.

Elaboración: Propia

Fuente: Mercado Fiduciario

Empresa “B”

Tabla N° 42
Resultados del Cuestionario “Actprore Laboral” aplicado a la empresa “B”

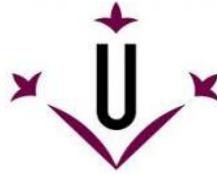
Dimensiones	Variables	Preguntas del cuestionario	Verdadero	Falso
Empresa	Organización	1.- ¿Esta claramente definido el trabajo que debes realizar?	86,40	13,60
		2.- ¿Las decisiones empresariales son tomadas sin considerar las afectaciones sobre el trabajo en curso?	72,70	27,30
		3.- ¿La empresa tiene manual de procesos, procedimientos?	50,00	50,00
		4.- ¿La empresa tiene manual de funciones?	59,10	40,90
		5.- ¿Tienes claramente definido cuál es tu jefe superior?	95,50	4,50
		6.- ¿Recibes órdenes contradictorias de diferentes personas o áreas?	86,40	13,60
		7.- ¿La empresa tiene políticas claramente definidas?	77,30	22,70
		8.- ¿La empresa tiene definidos los objetivos empresariales?	81,80	18,20



	9.- ¿La empresa tiene mecanismos de comunicación viables y oportunos para transmitir los objetivos, políticas, procesos, otros?	86,40	13,60
Información	1.- ¿Es fácil encontrar la información que requieres para ejecutar tu trabajo?	86,40	13,60
	2.- ¿La información existente de tu trabajo es confiable y precisa?	95,50	4,50
	3.- ¿Existen procesos para el manejo, respaldo y acceso a la información?	95,50	4,50
	4.- ¿La información antigua está adecuadamente archivada?	95,50	4,50
	5.- ¿Las actividades y/o gestiones que realiza tu empresa, están debidamente documentadas?	95,50	4,50
	6.- ¿La información que se genera en tu trabajo, está debidamente respaldada en medios electrónicos?	100,00	0,00
	7.- ¿La documentación que se genera en tu empresa, esta adecuadamente archivada y organizada en carpetas?	100,00	0,00
	8.- ¿La información física generada en tu trabajo, está guardada en espacios físicos adecuados (bodegas, archivadores móviles, otros)?	100,00	0,00
	9.- ¿La información fluye con rapidez, para la ejecución de las actividades de la empresa?	90,90	9,10
Condiciones	1.- ¿Las remuneraciones del personal, está acorde al desempeño, formación profesional y experiencia?	68,20	31,80
	2.- ¿Las remuneraciones del personal está, dentro de los niveles del mercado?	68,20	31,80



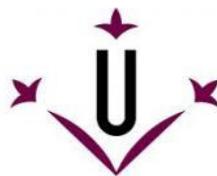
		3.- ¿Tienes capacitación permanente?	59,10	40,90
		4.- ¿Recibes incentivos emocionales por el logro de logro de los objetivos fijados?	68,20	31,80
		5.- ¿El espacio físico donde trabajas (puesto de trabajo, iluminación, otros) es adecuado?	100,00	0,00
		6.- ¿Para ejecutar tu trabajo, dispones de equipos óptimos para el desarrollo de tu trabajo (computador, internet, equipos electrónicos, otros óptimos)?	100,00	0,00
		7.- ¿La empresa reconoce públicamente tus logros laborales?	59,10	40,90
		8.- ¿Tienes beneficios adicionales a los establecidos legalmente?	86,40	13,60
		9.- ¿Los sueldos del personal son fijados, considerando más las relaciones personales, que en el desempeño y resultados obtenidos?	81,80	18,20
Persona	Auto – realización	1.- ¿En tu empresa existe un plan de carrera para desarrollarte profesionalmente?	22,70	77,30
		2.- ¿Tienes oportunidades para ascender de puesto?	68,20	31,80
		3.- ¿Las jefaturas y/o directivos de tu empresa, apoyan la formación de sus colaboradores?	81,80	18,20
		4.- ¿Sientes en tu empresa que te desarrollas profesionalmente?	81,80	18,20
		5.- ¿Tu trabajo te ha generado en varias ocasiones sentimientos de logro personal?	81,80	18,20
		6.- ¿Es factible crecer laboralmente, sin cambiar de trabajo?	54,50	45,50
		7.- ¿Te sientes orgulloso y/o feliz por pertenecer a tu empresa?	59,10	40,90



	8.- ¿Te sientes orgulloso y feliz por pertenecer a tu empresa?	81,80	18,20
	9.- ¿Consideras que es una excelente carta de presentación, el trabajar en tu empresa?	95,50	4,50
Relaciones	1.- ¿Las conversaciones personales con tus compañeros y/o superiores, son fáciles de realizar?	100,00	0,00
	2.- ¿Existen críticas negativas entre el personal de tu empresa?	36,40	63,60
	3.- ¿Consideras que las personas que trabajan en tu empresa tienen buenas relaciones laborales?	90,90	9,10
	4.- ¿Existen rivalidades personales muy fuertes?	9,10	90,90
	5.- ¿Existen rumores de corredor o chimes que deterioran las relaciones entre el personal?	31,80	68,20
	6.- ¿En tu empresa hay un ambiente muy tenso?	4,50	95,50
	7.- ¿Vas a trabajar con gusto todos los días?	77,30	22,70
	8.- ¿Cuando hay fechas especiales como cumpleaños, logros personales, otros, lo festejan en el equipo de trabajo?	86,40	13,60
	9.- ¿Las relaciones del personal que labora en tu empresa, son netamente laborales?	27,30	72,70
Dirección	1.- ¿Casi siempre recibes órdenes de parte de tus superiores, para la ejecución del trabajo?	36,40	63,60
	2.- ¿Crees que tus superiores te ayudarían, en caso de que lo necesitas?	95,50	4,50



	3.- ¿Recibes directrices claras de parte de tus jefes, para la ejecución del trabajo?	95,50	4,50
	4.- ¿Tus superiores planifican el trabajo a realizar?	86,40	13,60
	5.- ¿Tus superiores te comunican y explican la planificación del trabajo establecido?	86,40	13,60
	6.- ¿Tienes asesoría continua de parte de tus superiores?	72,70	27,30
	7. Tus superiores te apoyan en la ejecución del trabajo?	95,50	4,50
	8.- ¿Tus superiores son cuellos de botella que entorpecen la ejecución de tu trabajo?	86,40	13,60
	9.- ¿Se toman decisiones eficaces y con prontitud?	86,40	13,60
Mobbing	1.- ¿Existe en tu trabajo situaciones que descalifican y/o agreden verbal o psicológicamente a las personas ?	13,60	86,40
	2.- ¿Existe en tu empresa situaciones de discriminación por razones de edad, sexo, religión, raza, formación, otros?	13,60	86,40
	3.- ¿Sientes que te ignoran en tu trabajo?	9,10	90,90
	4.- ¿Recibes burlas o críticas en tu trabajo?	4,50	95,50
	5.- ¿Tus superiores te llaman la atención con mucha frecuencia aun así no hayas cometido errores.	-	100,00
	6.- ¿Existe en tu trabajo situaciones de acoso sexual?	-	100,00
	7.- ¿Tienes un puesto de trabajo aislado?	4,50	95,50



		8.- ¿Tienes sobrecarga de trabajo?	45,50	54,50
		9.- ¿Exageran cuando te equivocas o has cometido errores?	27,30	72,70

Nota: Para la tabulación de datos, se consideran en algunos puntos las respuestas negativas o falsas como positivas, por el aporte que hacen a los resultados.

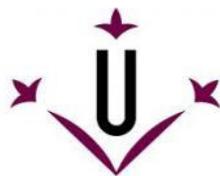
Elaboración: Propia

Fuente: Mercado Fiduciario

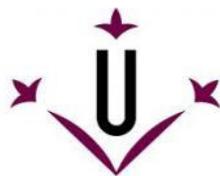
Análisis de la Actitud del Personal - Empresa "B"

Tabla N° 43
Cuestionario "Actprore" Actitud del Personal - Empresa "B"

Preguntas	Detalle de Alternativas	a)	b)
1. Piensas que los problemas son:	a) Una oportunidad para demostrar tus destrezas	100,00	
	b) Factores sobre los cuales no puedo incidir		0,00
2. Diariamente:	a) Planificas tu forma de desenvolverte y reaccionar ante los eventos que ocurran en el día.	59,10	
	b) Reaccionas de acuerdo a las situaciones que se presentan en el día		40,90
3. Consideras importante:	a) Hacer propuestas, proyectos para exponerlos en tu empresa y los expones de una forma convincente para que sean aceptados.	68,20	
	b) Consideras que tus proyectos o propuestas no serán considerados dentro de la empresa		31,80
4. Consideras que la perseverancia es una de las	a) Si	95,50	
	b) No		4,50



cualidades principales que posees:			
5. Te gustan los cambios:	a) Si	81,80	
	b) No		18,20
6. Si existe una actividad determinada que hay que ejecutar, que haces:	a) Analizo los factores positivos y negativos que rodea a la actividad que debo hacer y determino las acciones a realizar	81,80	
	b) Considero que no puedo discutir la actividad que me encargaron realizar y solo la hago		18,20
7. Ante los problemas cómo reaccionas:	a) Actúo de forma controlada y mantengo la calma en todo momento	72,70	
	b) Reacciono emocionalmente de acuerdo al tipo de problema que se presente		27,30
8. Reconoces tus errores y los aceptas públicamente:	a) Si	95,50	
	b) No		4,50
9. Necesitas seguimiento e insistencia para la ejecución de las actividades que debes realizar en tu trabajo:	a) Si	4,50	
	b) No		95,50
10. Consideras que todas las situaciones que has experimentado, contribuyeron a tu desarrollo personal:	a) Si	95,50	
	b) No		4,50
11. Consideras que eres amigable y tienes buen genio:	a) Si	100,00	
	b) No		0,00
12. Te acoplas y relacionas fácilmente en tu entorno laboral:	a) Si	95,50	
	b) No		4,50



13. Generalmente tus reacciones ante las situaciones que se presenta son:	a) Inmediatas, colaborativas y espontáneas	90,90	
	b) Espero que me designen la actividad que contribuya a la situación que se presentó		9,10
14. Tienes claras las destrezas y limitaciones que posees:	a) Si	100,00	
	b) No		0,00
15. Te sientes capaz para ejecutar las actividades del trabajo asignado:	a) Si	100,00	
	b) No		0,00
	Total	89,10	

Elaboración: Propia

Fuente: Mercado Fiduciario

Análisis del Liderazgo que posee la empresa "B"

Tabla N° 44
**Cuadro Resumen de las preguntas del Test "Actprore Laboral",
relacionadas con el Liderazgo de la Empresa "B"**

Variable	Preguntas de cuestionario	Liderazgo	Resultados	Resultados ponderados
Organización	1.- ¿Esta claramente definido el trabajo que debes realizar?	x	86,40	64,16
	2.- ¿Las decisiones empresariales son tomadas sin considerar las afectaciones sobre el trabajo en curso?	x	27,30	
	3.- ¿La empresa tiene manual de procesos, procedimientos?	x	50,00	
	4.- ¿La empresa tiene manual de funciones?	x	59,10	
	5.- ¿Tienes claramente definido cuál es tu jefe superior?	x	95,50	
	6.- ¿Recibes órdenes contradictorias de diferentes personas o áreas?	x	13,60	
	7.- ¿La empresa tiene políticas claramente definidas?	x	77,30	
	8.- ¿La empresa tiene definidos los objetivos empresariales?	x	81,80	



	9.- ¿La empresa tiene mecanismos de comunicación viables y oportunos para transmitir los objetivos, políticas, procesos, otros?	x	86,40	
Condiciones	1.- ¿Las remuneraciones del personal, está acorde al desempeño, formación profesional y experiencia?	x	68,20	76,78
	2.- ¿Las remuneraciones del personal está, dentro de los niveles del mercado?	x	68,20	
	3.- ¿Tienes capacitación permanente?	x	59,10	
	4.- ¿Recibes incentivos emocionales por el logro de logro de los objetivos fijados?	x	68,20	
	5.- ¿El espacio físico donde trabajas (puesto de trabajo, iluminación, otros) es adecuado?	x	100,00	
	6.- ¿Para ejecutar tu trabajo, dispones de equipos óptimos para el desarrollo de tu trabajo (computador, internet, equipos electrónicos, otros óptimos)?	x	100,00	
	7.- ¿La empresa reconoce públicamente tus logros laborales?	x	59,10	
	8.- ¿Tienes beneficios adicionales a los establecidos legalmente?	x	86,40	
	9.- ¿Los sueldos del personal son fijados, considerando más las relaciones personales, que en el desempeño y resultados obtenidos?	x	81,80	
Auto Realización	1.- ¿En tu empresa existe un plan de carrera para desarrollarte profesionalmente?	x	22,70	56,80
	2.- ¿Tienes oportunidades para ascender de puesto?	x	68,20	
	3.- ¿Las jefaturas y/o directivos de tu empresa, apoyan la formación de sus colaboradores?	x	81,80	
	4.- Es factible crecer laboralmente, sin cambiar de trabajo?	x	54,50	
Dirección	1.- ¿Casi siempre recibes órdenes de parte de tus superiores, para la ejecución del trabajo?	x	63,60	77,29
	2.- ¿Crees que tus superiores te ayudarían, en caso de que lo necesitas?	x	95,50	
	3.- ¿Recibes directrices claras de parte de tus jefes, para la ejecución del trabajo?	x	95,50	
	4.- ¿Tus superiores planifican el trabajo a realizar?	x	86,40	
	5.- ¿Tus superiores te comunican y explican la planificación del trabajo establecido?	x	86,40	
	6.- ¿Tienes asesoría continua de parte de tus superiores?	x	72,70	
	7.- Tus superiores te apoyan en la ejecución del trabajo?	x	95,50	
	8.- ¿Tus superiores son cuellos de botella que entorpecen la ejecución de tu trabajo?	x	13,60	



	9.- ¿Se toman decisiones eficaces y con prontitud?	x	86,40	
Mobbing	1. Existe en tu trabajo situaciones que descalifican y/o agreden verbal o psicológicamente a las personas ?	x	86,40	86,88
	2.- ¿Existe en tu empresa situaciones de discriminación por razones de edad, sexo, religión, raza, formación, otros?	x	86,40	
	3.- ¿Sientes que te ignoran en tu trabajo?	x	90,90	
	4.- ¿Recibes burlas o críticas en tu trabajo?	x	95,50	
	5.- ¿Tus superiores te llaman la atención con mucha frecuencia aun así no hayas cometido errores.	x	100,00	
	6.- ¿Existe en tu trabajo situaciones de acoso sexual?	x	100,00	
	7.- ¿Tienes un puesto de trabajo aislado?	x	95,50	
	8.- ¿Tienes sobrecarga de trabajo?	x	54,50	
	9.- ¿Exageran cuando te equivocas o has cometido errores?	x	72,70	
	Totales	-	-	72,38

Nota: Para la tabulación de datos, se consideran en algunos puntos las respuestas negativas o falsas como positivas, por el aporte que hacen a los resultados.

Elaboración: Propia

Fuente: Mercado Fiduciario

Empresa "C"

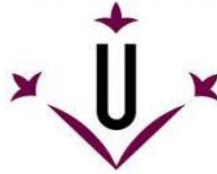
Tabla N° 45

Resultados del Cuestionario "Actprore Laboral" aplicados a la empresa "C"

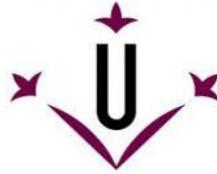
Dimensiones	Variables	Preguntas del cuestionario	Verdadero	Falso
Empresa	Organización	1.- ¿Esta claramente definido el trabajo que debes realizar?	80,00	20,00
		2.- ¿Las decisiones empresariales son tomadas sin considerar las afectaciones sobre el trabajo en curso?	60,00	40,00
		3.- ¿La empresa tiene manual de procesos, procedimientos?	60,00	40,00



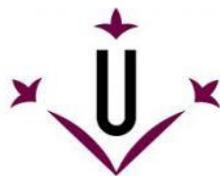
	4.- ¿La empresa tiene manual de funciones?	20,00	80,00
	5.- ¿Tienes claramente definido cuál es tu jefe superior?	100,00	0,00
	6.- ¿Recibes órdenes contradictorias de diferentes personas o áreas?	0,00	100,00
	7.- ¿La empresa tiene políticas claramente definidas?	60,00	40,00
	8.- ¿La empresa tiene definidos los objetivos empresariales?	60,00	40,00
	9.- ¿La empresa tiene mecanismos de comunicación viables y oportunos para transmitir los objetivos, políticas, procesos, otros?	60,00	40,00
Información	1.- ¿Es fácil encontrar la información que requieres para ejecutar tu trabajo?	60,00	40,00
	2.- ¿La información existente de tu trabajo es confiable y precisa?	60,00	40,00
	3.- ¿Existen procesos para el manejo, respaldo y acceso a la información?	40,00	60,00
	4.- ¿La información antigua está adecuadamente archivada?	20,00	80,00
	5.- ¿Las actividades y/o gestiones que realiza tu empresa, están debidamente documentadas?	60,00	40,00
	6.- ¿La información que se genera en tu trabajo, está debidamente respaldada en medios electrónicos?	80,00	20,00
	7.- ¿La documentación que se genera en tu empresa, esta adecuadamente archivada y organizada en carpetas?	60,00	40,00
	8.- ¿La información física generada en tu trabajo, está guardada en espacios físicos adecuados (bodegas, archivadores móviles, otros)?	80,00	20,00
	9.- ¿La información fluye con rapidez, para la ejecución de las actividades de la empresa?	40,00	60,00
Condiciones	1.- ¿Las remuneraciones del personal, está acorde al desempeño, formación profesional y experiencia?	60,00	40,00
	2.- ¿Las remuneraciones del personal está, dentro de los niveles del mercado?	40,00	60,00
	3.- ¿Tienes capacitación permanente?	0,00	100,00
	4.- ¿Recibes incentivos emocionales por el logro de logro de los objetivos fijados?	20,00	80,00
	5.- ¿El espacio físico donde trabajas (puesto de trabajo, iluminación, otros) es adecuado?	80,00	20,00



		6.- ¿Para ejecutar tu trabajo, dispones de equipos óptimos para el desarrollo de tu trabajo (computador, internet, equipos electrónicos, otros óptimos)?	80,00	20,00
		7.- ¿La empresa reconoce públicamente tus logros laborales?	20,00	80,00
		8.- ¿Tienes beneficios adicionales a los establecidos legalmente?	40,00	60,00
		9.- ¿Los sueldos del personal son fijados, considerando más las relaciones personales, que en el desempeño y resultados obtenidos?	20,00	80,00
Persona	Autorrealización	1.- ¿En tu empresa existe un plan de carrera para desarrollarte profesionalmente?	40,00	60,00
		2.- ¿Tienes oportunidades para ascender de puesto?	40,00	60,00
		3.- ¿Las jefaturas y/o directivos de tu empresa, apoyan la formación de sus colaboradores?	60,00	40,00
		4.- ¿Sientes en tu empresa que te desarrollas profesionalmente?	60,00	40,00
		5.- ¿Tu trabajo te ha generado en varias ocasiones sentimientos de logro personal?	60,00	40,00
		6.- ¿Es factible crecer laboralmente, sin cambiar de trabajo?	40,00	60,00
		7.- ¿Te sientes orgulloso y/o feliz por pertenecer a tu empresa?	40,00	60,00
		8.- ¿Te sientes orgulloso y feliz por pertenecer a tu empresa?	80,00	20,00
		9.- ¿Consideras que es una excelente carta de presentación, el trabajar en tu empresa?	80,00	20,00
	Relaciones	1.- ¿Las conversaciones personales con tus compañeros y/o superiores, son fáciles de realizar?	80,00	20,00
		2.- ¿Existen críticas negativas entre el personal de tu empresa?	60,00	40,00
		3.- ¿Consideras que las personas que trabajan en tu empresa tienen buenas relaciones laborales?	80,00	20,00
		4.- ¿Existen rivalidades personales muy fuertes?	20,00	80,00
		5.- ¿Existen rumores de corredor o chimes que deterioran las relaciones entre el personal?	20,00	80,00
6.- ¿En tu empresa hay un ambiente muy tenso?		20,00	80,00	



	7.- ¿Vas a trabajar con gusto todos los días?	80,00	20,00
	8.- ¿Cuando hay fechas especiales como cumpleaños, logros personales, otros, lo festejan en el equipo de trabajo?	80,00	20,00
	9.- ¿Las relaciones del personal que labora en tu empresa, son netamente laborales?	80,00	20,00
Dirección	1.- ¿Casi siempre recibes órdenes de parte de tus superiores, para la ejecución del trabajo?	20,00	80,00
	2.- ¿Crees que tus superiores te ayudarían, en caso de que lo necesites?	80,00	20,00
	3.- ¿Recibes directrices claras de parte de tus jefes, para la ejecución del trabajo?	80,00	20,00
	4.- ¿Tus superiores planifican el trabajo a realizar?	80,00	20,00
	5.- ¿Tus superiores te comunican y explican la planificación del trabajo establecido?	80,00	20,00
	6.- ¿Tienes asesoría continua de parte de tus superiores?	80,00	20,00
	7. Tus superiores te apoyan en la ejecución del trabajo?	80,00	20,00
	8.- ¿Tus superiores son cuellos de botella que entorpecen la ejecución de tu trabajo?	20,00	80,00
	9.- ¿Se toman decisiones eficaces y con prontitud?	80,00	20,00
Mobbing	1.- ¿Existe en tu trabajo situaciones que descalifican y/o agreden verbal o psicológicamente a las personas ?	20,00	80,00
	2.- ¿Existe en tu empresa situaciones de discriminación por razones de edad, sexo, religión, raza, formación, otros?	0,00	100,00
	3.- ¿Sientes que te ignoran en tu trabajo?	0,00	100,00
	4.- ¿Recibes burlas o críticas en tu trabajo?	20,00	80,00
	5.- ¿Tus superiores te llaman la atención con mucha frecuencia aun así no hayas cometido errores.	20,00	80,00
	6.- ¿Existe en tu trabajo situaciones de acoso sexual?	0,00	100,00



	7.- ¿Tienes un puesto de trabajo aislado?	0,00	100,00
	8.- ¿Tienes sobrecarga de trabajo?	80,00	20,00
	9.- ¿Exageran cuando te equivocas o has cometido errores?	20,00	80,00

Nota: Para la tabulación de datos, se consideran en algunos puntos las respuestas negativas o falsas como positivas, por el aporte que hacen a los resultados.

Elaboración: Propia

Fuente: Mercado Fiduciario

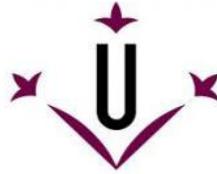
Análisis de la Actitud del Personal - Empresa "C"

Tabla N° 46
Cuestionario "Actprore" Actitud del Personal - Empresa "C"

Preguntas	Detalle de Alternativas	a)	b)
1. Piensas que los problemas son:	a) Una oportunidad para demostrar tus destrezas	100,00	
	b) Factores sobre los cuales no puedo incidir		0,00
2. Diariamente:	a) Planificas tu forma de desenvolverte y reaccionar ante los eventos que ocurran en el día.	80,00	
	b) Reaccionas de acuerdo a las situaciones que se presentan en el día		20,00
3. Consideras importante:	a) Hacer propuestas, proyectos para exponerlos en tu empresa y los expones de una forma convincente para que sean aceptados.	80,00	
	b) Consideras que tus proyectos o propuestas no serán considerados dentro de la empresa		20,00
4. Consideras que la perseverancia es una de las	a) Si	100,00	
	b) No		0,00



cualidades principales que posees:			
5. Te gustan los cambios:	a) Si	100,00	
	b) No		0,00
6. Si existe una actividad determinada que hay que ejecutar, que haces:	a) Analizo los factores positivos y negativos que rodea a la actividad que debo hacer y determino las acciones a realizar	100,00	
	b) Considero que no puedo discutir la actividad que me encargaron realizar y solo la hago		0,00
7. Ante los problemas cómo reaccionas:	a) Actúo de forma controlada y mantengo la calma en todo momento	100,00	
	b) Reacciono emocionalmente de acuerdo al tipo de problema que se presente		0,00
8. Reconoces tus errores y los aceptas públicamente:	a) Si	80,00	
	b) No		20,00
9. Necesitas seguimiento e insistencia para la ejecución de las actividades que debes realizar en tu trabajo:	a) Si		0,00
	b) No		100,00
10. Consideras que todas las situaciones que has experimentado, contribuyeron a tu desarrollo personal:	a) Si	100,00	
	b) No		0,00
11. Consideras que eres amigable y tienes buen genio:	a) Si	100,00	
	b) No		0,00
12. Te acoplas y relacionas fácilmente en tu entorno laboral:	a) Si	80,00	
	b) No		20,00



Universitat de Lleida

13. Generalmente tus reacciones ante las situaciones que se presenta son:	a) Inmediatas, colaborativas y espontáneas	80,00	
	b) Espero que me designen la actividad que contribuya a la situación que se presentó		20,00
14. Tienes claras las destrezas y limitaciones que posees:	a) Si	100,00	
	b) No		0,00
15. Te sientes capaz para ejecutar las actividades del trabajo asignado:	a) Si	100,00	
	b) No		0,00
Total		93,03	

Elaboración: Propia

Fuente: Mercado Fiduciario

Análisis del Liderazgo que posee la empresa "C"

Tabla N° 47

Cuadro Resumen de las preguntas del Test "Actprore Laboral", vinculadas con el Liderazgo de la Empresa "C"

Variable	Preguntas del cuestionario	Liderazgo	Resultados	Resultados ponderados
Organización	1.- ¿Esta claramente definido el trabajo que debes realizar?	x	80,00	64,44
	2.- ¿Las decisiones empresariales son tomadas sin considerar las afectaciones sobre el trabajo en curso?	x	40,00	
	3.- ¿La empresa tiene manual de procesos, procedimientos?	x	60,00	
	4.- ¿La empresa tiene manual de funciones?	x	20,00	
	5.- ¿Tienes claramente definido cuál es tu jefe superior?	x	100,00	
	6.- ¿Recibes órdenes contradictorias de diferentes personas o áreas?	x	100,00	
	7.- ¿La empresa tiene políticas claramente definidas?	x	60,00	
	8.- ¿La empresa tiene definidos los objetivos empresariales?	x	60,00	



	9.- ¿La empresa tiene mecanismos de comunicación viables y oportunos para transmitir los objetivos, políticas, procesos, otros?	x	60,00	
Condiciones	1.- ¿Las remuneraciones del personal, está acorde al desempeño, formación profesional y experiencia?	x	60,00	40,00
	2.- ¿Las remuneraciones del personal está, dentro de los niveles del mercado?	x	40,00	
	3.- ¿Tienes capacitación permanente?	x	-	
	4.- ¿Recibes incentivos emocionales por el logro de logro de los objetivos fijados?	x	20,00	
	5.- ¿El espacio físico donde trabajas (puesto de trabajo, iluminación, otros) es adecuado?	x	80,00	
	6.- ¿Para ejecutar tu trabajo, dispones de equipos óptimos para el desarrollo de tu trabajo (computador, internet, equipos electrónicos, otros óptimos)?	x	80,00	
	7.- ¿La empresa reconoce públicamente tus logros laborales?	x	20,00	
	8.- ¿Tienes beneficios adicionales a los establecidos legalmente?	x	40,00	
	9.- ¿Los sueldos del personal son fijados, considerando más las relaciones personales, que en el desempeño y resultados obtenidos?	x	20,00	
Auto Realización	1.- ¿En tu empresa existe un plan de carrera para desarrollarte profesionalmente?	x	40,00	45,00
	2.- ¿Tienes oportunidades para ascender de puesto?	x	40,00	
	3.- ¿Las jefaturas y/o directivos de tu empresa, apoyan la formación de sus colaboradores?	x	60,00	
	6.- ¿Es factible crecer laboralmente, sin cambiar de trabajo?	x	40,00	
Dirección	1.- ¿Casi siempre recibes órdenes de parte de tus superiores, para la ejecución del trabajo?	x	80,00	80,00
	2.- ¿Crees que tus superiores te ayudarían, en caso de que lo necesitas?	x	80,00	
	3.- ¿Recibes directrices claras de parte de tus jefes, para la ejecución del trabajo?	x	80,00	
	4.- ¿Tus superiores planifican el trabajo a realizar?	x	80,00	
	5.- ¿Tus superiores te comunican y explican la planificación del trabajo establecido?	x	80,00	
	6.- ¿Tienes asesoría continua de parte de tus superiores?	x	80,00	



	7. Tus superiores te apoyan en la ejecución del trabajo?	x	80,00	
	8.- ¿Tus superiores son cuellos de botella que entorpecen la ejecución de tu trabajo?	x	80,00	
	9.- ¿Se toman decisiones eficaces y con prontitud?	x	80,00	
Mobbing	1.- ¿Existe en tu trabajo situaciones que descalifican y/o agreden verbal o psicológicamente a las personas ?	x	80,00	82,22
	2.- ¿Existe en tu empresa situaciones de discriminación por razones de edad, sexo, religión, raza, formación, otros?	x	100,00	
	3.- ¿Sientes que te ignoran en tu trabajo?	x	100,00	
	4.- ¿Recibes burlas o críticas en tu trabajo?	x	80,00	
	5.- ¿Tus superiores te llaman la atención con mucha frecuencia aun así no hayas cometido errores.	x	80,00	
	6.- ¿Existe en tu trabajo situaciones de acoso sexual?	x	100,00	
	7.- ¿Tienes un puesto de trabajo aislado?	x	100,00	
	8.- ¿Tienes sobrecarga de trabajo?	x	20,00	
	9.- ¿Exageran cuando te equivocas o has cometido errores?	x	80,00	
	Totales	-	-	62,33

Nota: Para la tabulación de datos, se consideran en algunos puntos las respuestas negativas o falsas como positivas, por el aporte que hacen a los resultados.

Elaboración: Propia

Fuente: Mercado Fiduciario

Empresa “D”

Tabla N°48

Resultados del Cuestionario “Actprore Laboral” aplicado a la empresa “D”

Dimensiones	Variables	Preguntas del cuestionario	Verdadero	Falso
Empresa	Organización	1.- ¿Esta claramente definido el trabajo que debes realizar?	91,70	8,30
		2.- ¿Las decisiones empresariales son tomadas sin considerar las afectaciones sobre el trabajo en curso?	41,70	58,30



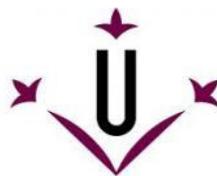
	3.- ¿La empresa tiene manual de procesos, procedimientos?	83,30	16,70
	4.- ¿La empresa tiene manual de funciones?	58,30	41,70
	5.- ¿Tienes claramente definido cuál es tu jefe superior?	91,70	8,30
	6.- ¿Recibes órdenes contradictorias de diferentes personas o áreas?	16,70	83,30
	7.- ¿La empresa tiene políticas claramente definidas?	100,00	0,00
	8.- ¿La empresa tiene definidos los objetivos empresariales?	100,00	0,00
	9.- ¿La empresa tiene mecanismos de comunicación viables y oportunos para transmitir los objetivos, políticas, procesos, otros?	91,70	8,30
Información	1.- ¿Es fácil encontrar la información que requieres para ejecutar tu trabajo?	66,70	33,30
	2.- ¿La información existente de tu trabajo es confiable y precisa?	91,70	8,30
	3.- ¿Existen procesos para el manejo, respaldo y acceso a la información?	75,00	25,00
	4.- ¿La información antigua está adecuadamente archivada?	33,30	66,70
	5.- ¿Las actividades y/o gestiones que realiza tu empresa, están debidamente documentadas?	91,70	8,30
	6.- ¿La información que se genera en tu trabajo, está debidamente respaldada en medios electrónicos?	66,70	33,30
	7.- ¿La documentación que se genera en tu empresa, esta adecuadamente archivada y organizada en carpetas?	91,70	8,30
	8.- ¿La información física generada en tu trabajo, está guardada en espacios físicos adecuados (bodegas, archivadores móviles, otros)?	91,70	8,30
	9.- ¿La información fluye con rapidez, para la ejecución de las actividades de la empresa?	50,00	50,00
Condiciones	1.- ¿Las remuneraciones del personal, está acorde al	41,70	58,30



		desempeño, formación profesional y experiencia?		
		2.- ¿Las remuneraciones del personal está, dentro de los niveles del mercado?	50,00	50,00
		3.- ¿Tienes capacitación permanente?	16,70	83,30
		4.- ¿Recibes incentivos emocionales por el logro de logro de los objetivos fijados?	50,00	50,00
		5.- ¿El espacio físico donde trabajas (puesto de trabajo, iluminación, otros) es adecuado?	100,00	0,00
		6.- ¿Para ejecutar tu trabajo, dispones de equipos óptimos para el desarrollo de tu trabajo (computador, internet, equipos electrónicos, otros óptimos)?	100,00	0,00
		7.- ¿La empresa reconoce públicamente tus logros laborales?	41,70	58,30
		8.- ¿Tienes beneficios adicionales a los establecidos legalmente?	8,30	91,70
		9.- ¿Los sueldos del personal son fijados, considerando más las relaciones personales, que en el desempeño y resultados obtenidos?	58,30	41,70
Persona	Auto realización	1.- ¿En tu empresa existe un plan de carrera para desarrollarte profesionalmente?	25,00	75,00
		2.- ¿Tienes oportunidades para ascender de puesto?	33,30	66,70
		3.- ¿Las jefaturas y/o directivos de tu empresa, apoyan la formación de sus colaboradores?	41,70	58,30
		4.- ¿Sientes en tu empresa que te desarrollas profesionalmente?	58,30	41,70
		5.- ¿Tu trabajo te ha generado en varias ocasiones sentimientos de logro personal?	83,30	16,70
		6.- ¿Es factible crecer laboralmente, sin cambiar de trabajo?	33,30	66,70
		7.- ¿Te sientes orgulloso y/o feliz por pertenecer a tu empresa?	58,30	41,70
		8.- ¿Te sientes orgulloso y feliz por pertenecer a tu empresa?	91,70	8,30



	9.- ¿Consideras que es una excelente carta de presentación, el trabajar en tu empresa?	100,00	0,00
Relaciones	1.- ¿Las conversaciones personales con tus compañeros y/o superiores, son fáciles de realizar?	66,70	33,30
	2.- ¿Existen críticas negativas entre el personal de tu empresa?	66,70	33,30
	3.- ¿Consideras que las personas que trabajan en tu empresa tienen buenas relaciones laborales?	66,70	33,30
	4.- ¿Existen rivalidades personales muy fuertes?	33,30	66,70
	5.- ¿Existen rumores de corredor o chimes que deterioran las relaciones entre el personal?	16,70	83,30
	6.- ¿En tu empresa hay un ambiente muy tenso?	33,30	66,70
	7.- ¿Vas a trabajar con gusto todos los días?	75,00	25,00
	8.- ¿Cuando hay fechas especiales como cumpleaños, logros personales, otros, lo festejan en el equipo de trabajo?	75,00	25,00
	9.- ¿Las relaciones del personal que labora en tu empresa, son netamente laborales?	66,70	33,30
Dirección	1.- ¿Casi siempre recibes órdenes de parte de tus superiores, para la ejecución del trabajo?	50,00	50,00
	2.- ¿Crees que tus superiores te ayudarían, en caso de que lo necesitas?	66,70	33,30
	3.- ¿Recibes directrices claras de parte de tus jefes, para la ejecución del trabajo?	66,70	33,30
	4.- ¿Tus superiores planifican el trabajo a realizar?	50,00	50,00
	5.- ¿Tus superiores te comunican y explican la planificación del trabajo establecido?	50,00	50,00
	6.- ¿Tienes asesoría continua de parte de tus superiores?	33,30	66,70
	7. Tus superiores te apoyan en la ejecución del trabajo?	50,00	50,00



		8.- ¿Tus superiores son cuellos de botella que entorpecen la ejecución de tu trabajo?	25,00	75,00
		9.- ¿Se toman decisiones eficaces y con prontitud?	75,00	25,00
	Mobbing	1.- ¿Existe en tu trabajo situaciones que descalifican y/o agreden verbal o psicológicamente a las personas ?	25,00	75,00
		2.- ¿Existe en tu empresa situaciones de discriminación por razones de edad, sexo, religión, raza, formación, otros?	8,30	91,70
		3.- ¿Sientes que te ignoran en tu trabajo?	33,30	66,70
		4.- ¿Recibes burlas o críticas en tu trabajo?	8,30	91,70
		5.- ¿Tus superiores te llaman la atención con mucha frecuencia aun así no hayas cometido errores.	16,70	83,30
		6.- ¿Existe en tu trabajo situaciones de acoso sexual?	0,00	100,00
		7.- ¿Tienes un puesto de trabajo aislado?	16,70	83,30
		8.- ¿Tienes sobrecarga de trabajo?	75,00	25,00
		9.- ¿Exageran cuando te equivocas o has cometido errores?	41,70	58,30

Nota: Para la tabulación de datos, se consideran en algunos puntos las respuestas negativas o falsas como positivas, por el aporte que hacen a los resultados.

Elaboración: Propia

Fuente: Mercado Fiduciario

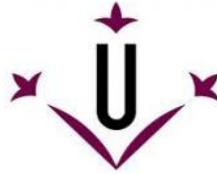
Análisis de la Actitud del Personal - Empresa "D"

Tabla N° 49
Cuestionario "Actprore" Actitud del Personal - Empresa "D"

<u>Preguntas</u>	<u>Detalle de Alternativas</u>	<u>a)</u>	<u>b)</u>
1. Piensas que los problemas son:	a) Una oportunidad para demostrar tus destrezas	91,70	



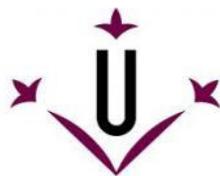
	b) Factores sobre los cuales no puedo incidir		0,00
2. Diariamente:	a) Planificas tu forma de desenvolverte y reaccionar ante los eventos que ocurran en el día.	66,70	
	b) Reaccionas de acuerdo a las situaciones que se presentan en el día		33,30
3. Consideras importante:	a) Hacer propuestas, proyectos para exponerlos en tu empresa y los expones de una forma convincente para que sean aceptados.	75,00	
	b) Consideras que tus proyectos o propuestas no serán considerados dentro de la empresa		25,00
4. Consideras que la perseverancia es una de las cualidades principales que posees:	a) Si	91,70	
	b) No		8,30
5. Te gustan los cambios:	a) Si	83,30	
	b) No		16,70
6. Si existe una actividad determinada que hay que ejecutar, que haces:	a) Analizo los factores positivos y negativos que rodea a la actividad que debo hacer y determino las acciones a realizar	83,30	
	b) Considero que no puedo discutir la actividad que me encargaron realizar y solo la hago		16,70
7. Ante los problemas cómo reaccionas:	a) Actúo de forma controlada y mantengo la calma en todo momento	91,70	



	b) Reacciono emocionalmente de acuerdo al tipo de problema que se presente		8,30
8. Reconoces tus errores y los aceptas públicamente:	a) Si	100,00	
	b) No		0,00
9. Necesitas seguimiento e insistencia para la ejecución de las actividades que debes realizar en tu trabajo:	a) Si	0,00	
	b) No		100,00
10. Consideras que todas las situaciones que has experimentado, contribuyeron a tu desarrollo personal:	a) Si	91,70	
	b) No		8,30
11. Consideras que eres amigable y tienes buen genio:	a) Si	100,00	
	b) No		0,00
12. Te acoplas y relacionas fácilmente en tu entorno laboral:	a) Si	100,00	
	b) No		0,00
13. Generalmente tus reacciones ante las situaciones que se presenta son:	a) Inmediatas, colaborativas y espontáneas	83,30	
	b) Espero que me designen la actividad que contribuya a la situación que se presentó		16,70
14. Tienes claras las destrezas y limitaciones que posees:	a) Si	100,00	
	b) No		0,00
15. Te sientes capaz para ejecutar las actividades del trabajo asignado:	a) Si	100,00	
	b) No		0,00
	Total	90,56	

Elaboración: Propia

Fuente: Mercado Fiduciario



Análisis del Liderazgo que posee la empresa “D”

Tabla N° 50
Cuadro Resumen de las preguntas del Test “Actprore Laboral” vinculadas con el Liderazgo de la Empresa “D”

Variable	Preguntas del cuestionario	Liderazgo	Resultados	Resultados ponderados
Organización	1.- ¿Esta claramente definido el trabajo que debes realizar?	x	91,70	84,26
	2.- ¿Las decisiones empresariales son tomadas sin considerar las afectaciones sobre el trabajo en curso?	x	58,30	
	3.- ¿La empresa tiene manual de procesos, procedimientos?	x	83,30	
	4.- ¿La empresa tiene manual de funciones?	x	58,30	
	5.- ¿Tienes claramente definido cuál es tu jefe superior?	x	91,70	
	6.- ¿Recibes órdenes contradictorias de diferentes personas o áreas?	x	83,30	
	7.- ¿La empresa tiene políticas claramente definidas?	x	100,00	
	8.- ¿La empresa tiene definidos los objetivos empresariales?	x	100,00	
	9.- ¿La empresa tiene mecanismos de comunicación viables y oportunos para transmitir los objetivos, políticas, procesos, otros?	x	91,70	
Condiciones	1.- ¿Las remuneraciones del personal, está acorde al desempeño, formación profesional y experiencia?	x	41,70	51,86
	2.- ¿Las remuneraciones del personal está, dentro de los niveles del mercado?	x	50,00	
	3.- ¿Tienes capacitación permanente?	x	16,70	
	4.- ¿Recibes incentivos emocionales por el logro de logro de los objetivos fijados?	x	50,00	
	5.- ¿El espacio físico donde trabajas (puesto de trabajo, iluminación, otros) es adecuado?	x	100,00	
	6.- ¿Para ejecutar tu trabajo, dispones de equipos óptimos para el desarrollo de tu trabajo (computador, internet, equipos electrónicos, otros óptimos)?	x	100,00	
	7.- ¿La empresa reconoce públicamente tus logros laborales?	x	41,70	



	8.- ¿Tienes beneficios adicionales a los establecidos legalmente?	x	8,30	
	9.- ¿Los sueldos del personal son fijados, considerando más las relaciones personales, que en el desempeño y resultados obtenidos?	x	58,30	
Auto Realización	1.- ¿En tu empresa existe un plan de carrera para desarrollarte profesionalmente?	x	25,00	33,33
	2.- ¿Tienes oportunidades para ascender de puesto?	x	33,30	
	3.- ¿Las jefaturas y/o directivos de tu empresa, apoyan la formación de sus colaboradores?	x	41,70	
	4. Es factible crecer laboralmente, sin cambiar de trabajo?	x	33,30	
Dirección	1.- ¿Casi siempre recibes órdenes de parte de tus superiores, para la ejecución del trabajo?	x	50,00	57,41
	2.- ¿Crees que tus superiores te ayudarían, en caso de que lo necesitas?	x	66,70	
	3.- ¿Recibes directrices claras de parte de tus jefes, para la ejecución del trabajo?	x	66,70	
	4.- ¿Tus superiores planifican el trabajo a realizar?	x	50,00	
	5.- ¿Tus superiores te comunican y explican la planificación del trabajo establecido?	x	50,00	
	6.- ¿Tienes asesoría continua de parte de tus superiores?	x	33,30	
	7. Tus superiores te apoyan en la ejecución del trabajo?	x	50,00	
	8.- ¿Tus superiores son cuellos de botella que entorpecen la ejecución de tu trabajo?	x	75,00	
	9.- ¿Se toman decisiones eficaces y con prontitud?	x	75,00	
Mobbing	1. Existe en tu trabajo situaciones que descalifican y/o agreden verbal o psicológicamente a las personas ?	x	75,00	75,00
	2.- ¿Existe en tu empresa situaciones de discriminación por razones de edad, sexo, religión, raza, formación, otros?	x	91,70	
	3.- ¿Sientes que te ignoran en tu trabajo?	x	66,70	
	4.- ¿Recibes burlas o críticas en tu trabajo?	x	91,70	
	5.- ¿Tus superiores te llaman la atención con mucha frecuencia aun así no hayas cometido errores.	x	83,30	



	6.- ¿Existe en tu trabajo situaciones de acoso sexual?	x	100,00	
	7.- ¿Tienes un puesto de trabajo aislado?	x	83,30	
	8.- ¿Tienes sobrecarga de trabajo?	x	25,00	
	9.- ¿Exageran cuando te equivocas o has cometido errores?	x	58,30	
	Totales	-	-	60,37

Nota: Para la tabulación de datos, se consideran en algunos puntos las respuestas negativas o falsas como positivas, por el aporte que hacen a los resultados.

Elaboración: Propia

Fuente: Mercado Fiduciario

Empresa “E”

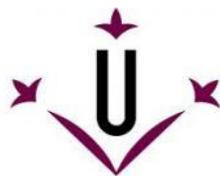
Tabla N° 51

Resultados del Cuestionario “Actprore Laboral” aplicados a la empresa “E”

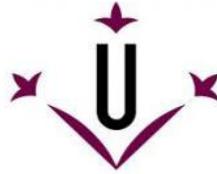
Dimensiones	Variables	Preguntas del cuestionario	Verdadero	Falso
Empresa	Organización	1. Esta claramente definido el trabajo que debes realizar.	100,00	-
		2. Las decisiones empresariales son tomadas sin considerar las afectaciones sobre el trabajo en curso.	80,00	20,00
		3. La empresa tiene manual de procesos, procedimientos.	90,00	10,00
		4. La empresa tiene manual de funciones.	80,00	20,00
		5.- ¿Tienes claramente definido cuál es tu jefe superior?	100,00	-
		6. Recibes órdenes contradictorias de diferentes personas o áreas.	50,00	50,00
		7. La empresa tiene políticas claramente definidas.	100,00	0,00
		8.- ¿La empresa tiene definidos los objetivos empresariales?	100,00	0,00
		9. La empresa tiene mecanismos de comunicación viables y	90,00	10,00



		oportunos para transmitir los objetivos, políticas, procesos, otros.		
Información		1.- ¿Es fácil encontrar la información que requieres para ejecutar tu trabajo?	90,00	10,00
		2. La información existente de tu trabajo es confiable y precisa?	100,00	-
		3. Existen procesos para el manejo, respaldo y acceso a la información?	100,00	-
		4.- ¿La información antigua está adecuadamente archivada?	60,00	40,00
		5.- ¿Las actividades y/o gestiones que realiza tu empresa, están debidamente documentadas?	100,00	-
		6.- ¿La información que se genera en tu trabajo, está debidamente respaldada en medios electrónicos?	90,00	10,00
		7.- ¿La documentación que se genera en tu empresa, esta adecuadamente archivada y organizada en carpetas?	80,00	20,00
		8.- ¿La información física generada en tu trabajo, está guardada en espacios físicos adecuados (bodegas, archivadores móviles, otros)?	70,00	30,00
		9.- ¿La información fluye con rapidez, para la ejecución de las actividades de la empresa?	80,00	20,00
Condiciones		1.- ¿Las remuneraciones del personal, está acorde al desempeño, formación profesional y experiencia?	40,00	60,00
		2. Las remuneraciones del personal está, dentro de los niveles del mercado?	40,00	60,00
		3. Tienes capacitación permanente?	60,00	40,00
		4.- ¿Recibes incentivos emocionales por el logro de logro de los objetivos fijados?	70,00	30,00



Persona		5.- ¿El espacio físico donde trabajas (puesto de trabajo, iluminación, otros) es adecuado?	90,00	10,00
		6.- ¿Para ejecutar tu trabajo, dispones de equipos óptimos para el desarrollo de tu trabajo (computador, internet, equipos electrónicos, otros óptimos)?	90,00	10,00
		7.- La empresa reconoce públicamente tus logros laborales?	40,00	60,00
		8.- ¿Tienes beneficios adicionales a los establecidos legalmente?	70,00	30,00
		9.- ¿Los sueldos del personal son fijados, considerando más las relaciones personales, que en el desempeño y resultados obtenidos?	40,00	60,00
	Autorrealización	1.- ¿En tu empresa existe un plan de carrera para desarrollarte profesionalmente?	60,00	40,00
		2.- Tienes oportunidades para ascender de puesto?	30,00	70,00
		3.- ¿Las jefaturas y/o directivos de tu empresa, apoyan la formación de sus colaboradores?	60,00	40,00
		4.- ¿Sientes en tu empresa que te desarrollas profesionalmente?	60,00	40,00
		5.- ¿Tu trabajo te ha generado en varias ocasiones sentimientos de logro personal?	60,00	40,00
		6.- ¿Es factible crecer laboralmente, sin cambiar de trabajo?	40,00	60,00
		7.- ¿Te sientes orgulloso y/o feliz por pertenecer a tu empresa?	50,00	50,00
		8.- Te sientes orgulloso y feliz por pertenecer a tu empresa?	90,00	10,00
		9.- ¿Consideras que es una excelente carta de presentación, el trabajar en tu empresa?	90,00	10,00
	Relaciones	1.- ¿Las conversaciones personales con tus compañeros y/o superiores, son fáciles de realizar?	80,00	20,00



	2.- ¿Existen críticas negativas entre el personal de tu empresa?	80,00	20,00
	3.- ¿Consideras que las personas que trabajan en tu empresa tienen buenas relaciones laborales?	80,00	20,00
	4.- ¿Existen rivalidades personales muy fuertes?	40,00	60,00
	5.- ¿Existen rumores de corredor o chismes que deterioran las relaciones entre el personal?	70,00	30,00
	6. En tu empresa hay un ambiente muy tenso?	10,00	90,00
	7.- ¿Vas a trabajar con gusto todos los días?	90,00	10,00
	8. Cuando hay fechas especiales como cumpleaños, logros personales, otros, lo festejan en el equipo de trabajo?	90,00	10,00
	9.- ¿Las relaciones del personal que labora en tu empresa, son netamente laborales?	80,00	20,00
	Dirección	1. Casi siempre recibes órdenes de parte de tus superiores, para la ejecución del trabajo?	90,00
2.- ¿Crees que tus superiores te ayudarían, en caso de que lo necesitas?		70,00	30,00
3.- ¿Recibes directrices claras de parte de tus jefes, para la ejecución del trabajo?		90,00	10,00
4. Tus superiores planifican el trabajo a realizar?		70,00	30,00
5. Tus superiores te comunican y explican la planificación del trabajo establecido?		70,00	30,00
6. Tienes asesoría continua de parte de tus superiores?		60,00	40,00
7. Tus superiores te apoyan en la ejecución del trabajo?		80,00	20,00
8. Tus superiores son cuellos de botella que entorpecen la ejecución de tu trabajo?		60,00	40,00
9.- ¿Se toman decisiones eficaces y con prontitud?		60,00	40,00



Mobbing	1.- ¿Existe en tu trabajo situaciones que descalifican y/o agreden verbal o psicológicamente a las personas ?	40,00	60,00
	2.- ¿Existe en tu empresa situaciones de discriminación por razones de edad, sexo, religión, raza, formación, otros?	30,00	70,00
	3.- ¿Sientes que te ignoran en tu trabajo?	20,00	80,00
	4.- ¿Recibes burlas o críticas en tu trabajo?	0,00	100,00
	5.- ¿Tus superiores te llaman la atención con mucha frecuencia aun así no hayas cometido errores.	10,00	90,00
	6.- ¿Existe en tu trabajo situaciones de acoso sexual?	0,00	100,00
	7.- ¿Tienes un puesto de trabajo aislado?	10,00	90,00
	8. Tienes sobrecarga de trabajo?	70,00	30,00
	9.- ¿Exageran cuando te equivocas o has cometido errores?	70,00	30,00

Nota: Para la tabulación de datos, se consideran en algunos puntos las respuestas negativas o falsas como positivas, por el aporte que hacen a los resultados.

Elaboración: Propia

Fuente: Mercado Fiduciario

Análisis de la Actitud del Personal de la Empresa "E"

Tabla N° 52
Cuestionario "Actprore" Actitud del Personal – empresa "E"

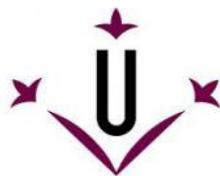
Preguntas	Detalle de Alternativas	a)	b)
1. Piensas que los problemas son:	a) Una oportunidad para demostrar tus destrezas	90,00	
	b) Factores sobre los cuales no puedo incidir		0,00



2. Diariamente:	a) Planificas tu forma de desenvolverte y reaccionar ante los eventos que ocurran en el día.	60,00	
	b) Reaccionas de acuerdo a las situaciones que se presentan en el día		40,00
3. Consideras importante:	a) Hacer propuestas, proyectos para exponerlos en tu empresa y los expones de una forma convincente para que sean aceptados.	60,00	
	b) Consideras que tus proyectos o propuestas no serán considerados dentro de la empresa		40,00
4. Consideras que la perseverancia es una de las cualidades principales que posees:	a) Si	100,00	
	b) No		0,00
5. Te gustan los cambios:	a) Si	90,00	
	b) No		10,00
6. Si existe una actividad determinada que hay que ejecutar, que haces:	a) Analizo los factores positivos y negativos que rodea a la actividad que debo hacer y determino las acciones a realizar	100,00	
	b) Considero que no puedo discutir la actividad que me encargaron realizar y solo la hago		0,00
7. Ante los problemas cómo reaccionas:	a) Actúo de forma controlada y mantengo la calma en todo momento	90,00	



	b) Reacciono emocionalmente de acuerdo al tipo de problema que se presente		10,00
8. Reconoces tus errores y los aceptas públicamente:	a) Si	100,00	
	b) No		0,00
9. Necesitas seguimiento e insistencia para la ejecución de las actividades que debes realizar en tu trabajo:	a) Si	0,00	
	b) No		100,00
10. Consideras que todas las situaciones que has experimentado, contribuyeron a tu desarrollo personal:	a) Si	100,00	
	b) No		0,00
11. Consideras que eres amigable y tienes buen genio:	a) Si	100,00	
	b) No		0,00
12. Te acoplas y relacionas fácilmente en tu entorno laboral:	a) Si	100,00	
	b) No		0,00
13. Generalmente tus reacciones ante las situaciones que se presentan son:	a) Inmediatas, colaborativas y espontáneas	80,00	
	b) Espero que me designen la actividad que contribuya a la situación que se presentó		20,00
14. Tienes claras las destrezas y limitaciones que posees:	a) Si	100,00	
	b) No		0,00
15. Te sientes capaz para ejecutar las actividades del trabajo asignado:	a) Si	100,00	
	b) No		0,00
	Total	91,33	



Universitat de Lleida

Elaboración: Propia

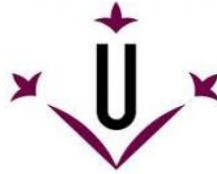
Fuente: Mercado Fiduciario

Análisis del Liderazgo que posee la empresa "E"

Tabla N° 53

Cuadro Resumen de las preguntas del Test "Actprore Laboral", vinculadas con el Liderazgo de la Empresa "E"

Variable	Preguntas del cuestionario	Liderazgo	Resultados	Resultados ponderados
Organización	1.- ¿Esta claramente definido el trabajo que debes realizar?	x	100,00	81,11
	2.- ¿Las decisiones empresariales son tomadas sin considerar las afectaciones sobre el trabajo en curso?	x	20,00	
	3.- ¿La empresa tiene manual de procesos, procedimientos?	x	90,00	
	4.- ¿La empresa tiene manual de funciones?	x	80,00	
	5.- ¿Tienes claramente definido cuál es tu jefe superior?	x	100,00	
	6.- ¿Recibes órdenes contradictorias de diferentes personas o áreas?	x	50,00	
	7.- ¿La empresa tiene políticas claramente definidas?	x	100,00	
	8.- ¿La empresa tiene definidos los objetivos empresariales?	x	100,00	
	9.- ¿La empresa tiene mecanismos de comunicación viables y oportunos para transmitir los objetivos, políticas, procesos, otros?	x	90,00	
Condiciones	1.- ¿Las remuneraciones del personal, está acorde al desempeño, formación profesional y experiencia?	x	40,00	60,00
	2.- ¿Las remuneraciones del personal está, dentro de los niveles del mercado?	x	40,00	
	3.- ¿Tienes capacitación permanente?	x	60,00	
	4.- ¿Recibes incentivos emocionales por el logro de logro de los objetivos fijados?	x	70,00	



	5.- ¿El espacio físico donde trabajas (puesto de trabajo, iluminación, otros) es adecuado?	x	90,00	
	6.- ¿Para ejecutar tu trabajo, dispones de equipos óptimos para el desarrollo de tu trabajo (computador, internet, equipos electrónicos, otros óptimos)?	x	90,00	
	7.- ¿La empresa reconoce públicamente tus logros laborales?	x	40,00	
	8.- ¿Tienes beneficios adicionales a los establecidos legalmente?	x	70,00	
	9.- ¿Los sueldos del personal son fijados, considerando más las relaciones personales, que en el desempeño y resultados obtenidos?	x	40,00	
Auto Realización	1.- ¿En tu empresa existe un plan de carrera para desarrollarte profesionalmente?	x	60,00	47,50
	2.- ¿Tienes oportunidades para ascender de puesto?	x	30,00	
	3.- ¿Las jefaturas y/o directivos de tu empresa, apoyan la formación de sus colaboradores?	x	60,00	
	4. Es factible crecer laboralmente, sin cambiar de trabajo?	x	40,00	
Dirección	1.- ¿Casi siempre recibes órdenes de parte de tus superiores, para la ejecución del trabajo?	x	10,00	61,11
	2.- ¿Crees que tus superiores te ayudarían, en caso de que lo necesites?	x	70,00	
	3.- ¿Recibes directrices claras de parte de tus jefes, para la ejecución del trabajo?	x	90,00	
	4.- ¿Tus superiores planifican el trabajo a realizar?	x	70,00	
	5.- ¿Tus superiores te comunican y explican la planificación del trabajo establecido?	x	70,00	
	6.- ¿Tienes asesoría continua de parte de tus superiores?	x	60,00	
	7. Tus superiores te apoyan en la ejecución del trabajo?	x	80,00	
	8.- ¿Tus superiores son cuellos de botella que entorpecen la ejecución de tu trabajo?	x	40,00	
	9.- ¿Se toman decisiones eficaces y con prontitud?	x	60,00	
Mobbing	1. Existe en tu trabajo situaciones que descalifican y/o agreden verbal o psicológicamente a las personas ?	x	60,00	72,22



2.- ¿Existe en tu empresa situaciones de discriminación por razones de edad, sexo, religión, raza, formación, otros?	x	70,00
3.- ¿Sientes que te ignoran en tu trabajo?	x	80,00
4.- ¿Recibes burlas o críticas en tu trabajo?	x	100,00
5.- ¿Tus superiores te llaman la atención con mucha frecuencia aun así no hayas cometido errores.	x	90,00
6.- ¿Existe en tu trabajo situaciones de acoso sexual?	x	100,00
7.- ¿Tienes un puesto de trabajo aislado?	x	90,00
8.- ¿Tienes sobrecarga de trabajo?	x	30,00
9.- ¿Exageran cuando te equivocas o has cometido errores?	x	30,00
Totales	-	64,39

Nota: Para la tabulación de datos, se consideran en algunos puntos las respuestas negativas o falsas como positivas, por el aporte que hacen a los resultados.

Elaboración: Propia

Fuente: Mercado Fiduciario

Empresa "F"

Tabla N° 54

Resultados del Cuestionario "Actprore Laboral" aplicados a la empresa "F"

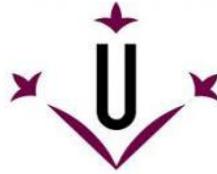
Dimensiones	Variables	Preguntas del cuestionario	Verdadero	Falso
Empresa	Organización	1.- ¿Esta claramente definido el trabajo que debes realizar?	100,00	-
		2.- ¿Las decisiones empresariales son tomadas sin considerar las afectaciones sobre el trabajo en curso?	40,00	60,00
		3.- ¿La empresa tiene manual de procesos, procedimientos?	80,00	20,00
		4.- ¿La empresa tiene manual de funciones?	90,00	10,00
		5.- ¿Tienes claramente definido cuál es tu jefe superior?	100,00	-



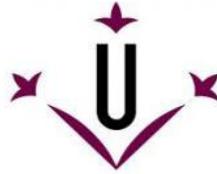
	6.- ¿Recibes órdenes contradictorias de diferentes personas o áreas?	20,00	80,00
	7.- ¿La empresa tiene políticas claramente definidas?	100,00	0,00
	8.- ¿La empresa tiene definidos los objetivos empresariales?	100,00	0,00
	9.- ¿La empresa tiene mecanismos de comunicación viables y oportunos para transmitir los objetivos, políticas, procesos, otros?	80,00	20,00
Información	1.- ¿Es fácil encontrar la información que requieres para ejecutar tu trabajo?	100,00	-
	2.- ¿La información existente de tu trabajo es confiable y precisa?	100,00	-
	3.- ¿Existen procesos para el manejo, respaldo y acceso a la información?	100,00	-
	4.- ¿La información antigua está adecuadamente archivada?	70,00	30,00
	5.- ¿Las actividades y/o gestiones que realiza tu empresa, están debidamente documentadas?	100,00	-
	6.- ¿La información que se genera en tu trabajo, está debidamente respaldada en medios electrónicos?	90,00	10,00
	7.- ¿La documentación que se genera en tu empresa, esta adecuadamente archivada y organizada en carpetas?	80,00	20,00
	8.- ¿La información física generada en tu trabajo, está guardada en espacios físicos adecuados (bodegas, archivadores móviles, otros)?	90,00	10,00
	9.- ¿La información fluye con rapidez, para la ejecución de las actividades de la empresa?	90,00	10,00
Condiciones	1.- ¿Las remuneraciones del personal, está acorde al desempeño, formación profesional y experiencia?	40,00	60,00



		2.- ¿Las remuneraciones del personal está, dentro de los niveles del mercado?	80,00	20,00
		3.- ¿Tienes capacitación permanente?	50,00	50,00
		4.- ¿Recibes incentivos emocionales por el logro de logro de los objetivos fijados?	50,00	50,00
		5.- ¿El espacio físico donde trabajas (puesto de trabajo, iluminación, otros) es adecuado?	80,00	20,00
		6.- ¿Para ejecutar tu trabajo, dispones de equipos óptimos para el desarrollo de tu trabajo (computador, internet, equipos electrónicos, otros óptimos)?	100,00	0,00
		7.- ¿La empresa reconoce públicamente tus logros laborales?	70,00	30,00
		8.- ¿Tienes beneficios adicionales a los establecidos legalmente?	70,00	30,00
		9.- ¿Los sueldos del personal son fijados, considerando más las relaciones personales, que en el desempeño y resultados obtenidos?	30,00	70,00
Persona	Autorrealización	1.- ¿En tu empresa existe un plan de carrera para desarrollarte profesionalmente?	40,00	60,00
		2.- ¿Tienes oportunidades para ascender de puesto?	70,00	30,00
		3.- ¿Las jefaturas y/o directivos de tu empresa, apoyan la formación de sus colaboradores?	100,00	0,00
		4.- ¿Sientes en tu empresa que te desarrollas profesionalmente?	90,00	10,00
		5.- ¿Tu trabajo te ha generado en varias ocasiones sentimientos de logro personal?	90,00	10,00
		6.- ¿Es factible crecer laboralmente, sin cambiar de trabajo?	40,00	60,00
		7.- ¿Te sientes orgulloso y/o feliz por pertenecer a tu empresa?	70,00	30,00
		8.- ¿Te sientes orgulloso y feliz por pertenecer a tu empresa?	100,00	-



	9.- ¿Consideras que es una excelente carta de presentación, el trabajar en tu empresa?	100,00	0,00
Relaciones	1.- ¿Las conversaciones personales con tus compañeros y/o superiores, son fáciles de realizar?	90,00	10,00
	2.- ¿Existen críticas negativas entre el personal de tu empresa?	60,00	40,00
	3.- ¿Consideras que las personas que trabajan en tu empresa tienen buenas relaciones laborales?	90,00	10,00
	4.- ¿Existen rivalidades personales muy fuertes?	20,00	80,00
	5.- ¿Existen rumores de corredor o chimes que deterioran las relaciones entre el personal?	50,00	50,00
	6.- ¿En tu empresa hay un ambiente muy tenso?	20,00	80,00
	7.- ¿Vas a trabajar con gusto todos los días?	90,00	10,00
	8.- ¿Cuando hay fechas especiales como cumpleaños, logros personales, otros, lo festejan en el equipo de trabajo?	70,00	30,00
	9.- ¿Las relaciones del personal que labora en tu empresa, son netamente laborales?	60,00	40,00
Dirección	1.- ¿Casi siempre recibes órdenes de parte de tus superiores, para la ejecución del trabajo?	70,00	30,00
	2.- ¿Crees que tus superiores te ayudarían, en caso de que lo necesitas?	100,00	-
	3.- ¿Recibes directrices claras de parte de tus jefes, para la ejecución del trabajo?	100,00	-
	4.- ¿Tus superiores planifican el trabajo a realizar?	80,00	20,00
	5.- ¿Tus superiores te comunican y explican la planificación del trabajo establecido?	90,00	10,00
	6.- ¿Tienes asesoría continua de parte de tus superiores?	80,00	20,00
	7.- Tus superiores te apoyan en la ejecución del trabajo?	90,00	10,00

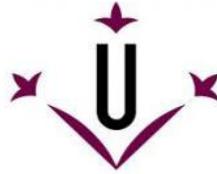


		8.- ¿Tus superiores son cuellos de botella que entorpecen la ejecución de tu trabajo?	30,00	70,00
		9.- ¿Se toman decisiones eficaces y con prontitud?	80,00	20,00
	Mobbing	1.- ¿Existe en tu trabajo situaciones que descalifican y/o agreden verbal o psicológicamente a las personas ?	10,00	90,00
		2.- ¿Existe en tu empresa situaciones de discriminación por razones de edad, sexo, religión, raza, formación, otros?	10,00	90,00
		3.- ¿Sientes que te ignoran en tu trabajo?	10,00	90,00
		4.- ¿Recibes burlas o críticas en tu trabajo?	10,00	90,00
		5.- ¿Tus superiores te llaman la atención con mucha frecuencia aun así no hayas cometido errores.	10,00	90,00
		6.- ¿Existe en tu trabajo situaciones de acoso sexual?	10,00	90,00
		7.- ¿Tienes un puesto de trabajo aislado?	10,00	90,00
		8.- ¿Tienes sobrecarga de trabajo?	40,00	60,00
		9.- ¿Exageran cuando te equivocas o has cometido errores?	30,00	70,00

Nota: Para la tabulación de datos, se consideran en algunos puntos las respuestas negativas o falsas como positivas, por el aporte que hacen a los resultados.

Elaboración: Propia

Fuente: Mercado Fiduciario



Análisis del Clima Laboral empresa "F"

Tabla N° 55
Cuestionario "Actprore" Actitud del Personal empresa "F"

<u>Preguntas</u>	<u>Detalle de Alternativas</u>	<u>a)</u>	<u>b)</u>
1. Piensas que los problemas son:	a) Una oportunidad para demostrar tus destrezas	90,00	
	b) Factores sobre los cuales no puedo incidir		0,00
2. Diariamente:	a) Planificas tu forma de desenvolverte y reaccionar ante los eventos que ocurran en el día.	80,00	
	b) Reaccionas de acuerdo a las situaciones que se presentan en el día		20,00
3. Consideras importante:	a) Hacer propuestas, proyectos para exponerlos en tu empresa y los expones de una forma convincente para que sean aceptados.	90,00	
	b) Consideras que tus proyectos o propuestas no serán considerados dentro de la empresa		10,00
4. Consideras que la perseverancia es una de las cualidades principales que posees:	a) Si	100,00	
	b) No		0,00
5. Te gustan los cambios:	a) Si	100,00	
	b) No		0,00



6. Si existe una actividad determinada que hay que ejecutar, que haces:	a) Analizo los factores positivos y negativos que rodea a la actividad que debo hacer y determino las acciones a realizar	100,00	
	b) Considero que no puedo discutir la actividad que me encargaron realizar y solo la hago		0,00
7. Ante los problemas cómo reaccionas:	a) Actúo de forma controlada y mantengo la calma en todo momento	100,00	
	b) Reacciono emocionalmente de acuerdo al tipo de problema que se presente		0,00
8. Reconoces tus errores y los aceptas públicamente:	a) Si	100,00	
	b) No		0,00
9. Necesitas seguimiento e insistencia para la ejecución de las actividades que debes realizar en tu trabajo:	a) Si		20,00
	b) No		80,00
10. Consideras que todas las situaciones que has experimentado, contribuyeron a tu desarrollo personal:	a) Si	100,00	
	b) No		0,00
11. Consideras que eres amigable y tienes buen genio:	a) Si	100,00	
	b) No		0,00
12. Te acoplas y relacionas fácilmente en tu entorno laboral:	a) Si	100,00	
	b) No		0,00
13. Generalmente tus reacciones ante las	a) Inmediatas, colaborativas y espontáneas	90,00	



situaciones que se presentan:	b) Espero que me designen la actividad que contribuya a la situación que se presentó		10,00
14. Tienes claras las destrezas y limitaciones que posees:	a) Si	100,00	
	b) No		0,00
15. Te sientes capaz para ejecutar las actividades del trabajo asignado:	a) Si	100,00	
	b) No		0,00
	Total	96,67	

Elaboración: Propia

Fuente: Mercado Fiduciario

Análisis del Liderazgo que posee la empresa "F"

Tabla N° 56
Cuadro Resumen de las preguntas del Test "Actprore Laboral" vinculadas con el Liderazgo de la Empresa "F"

Variable	Preguntas del cuestionario	Liderazgo	Resultados	Resultados ponderados
Organización	1.- ¿Esta claramente definido el trabajo que debes realizar?	x	100,00	87,78
	2.- ¿Las decisiones empresariales son tomadas sin considerar las afectaciones sobre el trabajo en curso?	x	60,00	
	3.- ¿La empresa tiene manual de procesos, procedimientos?	x	80,00	
	4.- ¿La empresa tiene manual de funciones?	x	90,00	
	5.- ¿Tienes claramente definido cuál es tu jefe superior?	x	100,00	
	6.- ¿Recibes órdenes contradictorias de diferentes personas o áreas?	x	80,00	
	7.- ¿La empresa tiene políticas claramente definidas?	x	100,00	



	8.- ¿La empresa tiene definidos los objetivos empresariales?	x	100,00	
	9.- ¿La empresa tiene mecanismos de comunicación viables y oportunos para transmitir los objetivos, políticas, procesos, otros?	x	80,00	
Condiciones	1.- ¿Las remuneraciones del personal, está acorde al desempeño, formación profesional y experiencia?	x	40,00	63,33
	2.- ¿Las remuneraciones del personal está, dentro de los niveles del mercado?	x	80,00	
	3.- ¿Tienes capacitación permanente?	x	50,00	
	4.- ¿Recibes incentivos emocionales por el logro de logro de los objetivos fijados?	x	50,00	
	5.- ¿El espacio físico donde trabajas (puesto de trabajo, iluminación, otros) es adecuado?	x	80,00	
	6.- ¿Para ejecutar tu trabajo, dispones de equipos óptimos para el desarrollo de tu trabajo (computador, internet, equipos electrónicos, otros óptimos)?	x	100,00	
	7.- ¿La empresa reconoce públicamente tus logros laborales?	x	70,00	
	8.- ¿Tienes beneficios adicionales a los establecidos legalmente?	x	70,00	
	9.- ¿Los sueldos del personal son fijados, considerando más las relaciones personales, que en el desempeño y resultados obtenidos?	x	30,00	
Auto Realización	1.- ¿En tu empresa existe un plan de carrera para desarrollarte profesionalmente?	x	40,00	62,50
	2.- ¿Tienes oportunidades para ascender de puesto?	x	70,00	
	3.- ¿Las jefaturas y/o directivos de tu empresa, apoyan la formación de sus colaboradores?	x	100,00	
	4.- Es factible crecer laboralmente, sin cambiar de trabajo?	x	40,00	
Dirección	1.- ¿Casi siempre recibes órdenes de parte de tus superiores, para la ejecución del trabajo?	x	30,00	80,00
	2.- ¿Crees que tus superiores te ayudarían, en caso de que lo necesites?	x	100,00	
	3.- ¿Recibes directrices claras de parte de tus jefes, para la ejecución del trabajo?	x	100,00	

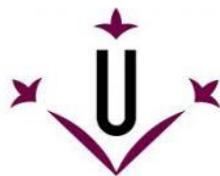


	4.- ¿Tus superiores planifican el trabajo a realizar?	x	80,00	
	5.- ¿Tus superiores te comunican y explican la planificación del trabajo establecido?	x	90,00	
	6.- ¿Tienes asesoría continua de parte de tus superiores?	x	80,00	
	7.- Tus superiores te apoyan en la ejecución del trabajo?	x	90,00	
	8.- ¿Tus superiores son cuellos de botella que entorpecen la ejecución de tu trabajo?	x	70,00	
	9.- ¿Se toman decisiones eficaces y con prontitud?	x	80,00	
Mobbing	1.- ¿Existe en tu trabajo situaciones que descalifican y/o agreden verbal o psicológicamente a las personas ?	x	90,00	84,44
	2.- ¿Existe en tu empresa situaciones de discriminación por razones de edad, sexo, religión, raza, formación, otros?	x	90,00	
	3.- ¿Sientes que te ignoran en tu trabajo?	x	90,00	
	4.- ¿Recibes burlas o críticas en tu trabajo?	x	90,00	
	5.- ¿Tus superiores te llaman la atención con mucha frecuencia aun así no hayas cometido errores.	x	90,00	
	6.- ¿Existe en tu trabajo situaciones de acoso sexual?	x	90,00	
	7.- ¿Tienes un puesto de trabajo aislado?	x	90,00	
	8.- ¿Tienes sobrecarga de trabajo?	x	60,00	
	9.- ¿Exageran cuando te equivocas o has cometido errores?	x	70,00	
	Totales	-	-	75,61

Nota: Para la tabulación de datos, se consideran en algunos puntos las respuestas negativas o falsas como positivas, por el aporte que hacen a los resultados.

Elaboración: Propia

Fuente: Mercado Fiduciario



Empresa "G"

los siguientes:

Tabla N° 57
Resultados del Cuestionario "Actprore Laboral"
aplicados a la empresa "G"

Dimensiones	Variables	Preguntas del cuestionario	Verdadero	Falso
Empresa	Organización	1.- ¿Esta claramente definido el trabajo que debes realizar?	100,00	0,00
		2.- ¿Las decisiones empresariales son tomadas sin considerar las afectaciones sobre el trabajo en curso?	20,00	80,00
		3.- ¿La empresa tiene manual de procesos, procedimientos?	100,00	0,00
		4.- ¿La empresa tiene manual de funciones?	100,00	0,00
		5.- ¿Tienes claramente definido cuál es tu jefe superior?	100,00	0,00
		6.- ¿Recibes órdenes contradictorias de diferentes personas o áreas?	0,00	100,00
		7.- ¿La empresa tiene políticas claramente definidas?	100,00	0,00
		8.- ¿La empresa tiene definidos los objetivos empresariales?	100,00	0,00
		9.- ¿La empresa tiene mecanismos de comunicación viables y oportunos para transmitir los objetivos, políticas, procesos, otros?	100,00	0,00
	Información	1.- ¿Es fácil encontrar la información que requieres para ejecutar tu trabajo?	80,00	20,00
		2.- ¿La información existente de tu trabajo es confiable y precisa?	100,00	0,00
		3.- ¿Existen procesos para el manejo, respaldo y acceso a la información?	100,00	0,00
		4.- ¿La información antigua está adecuadamente archivada?	60,00	40,00



	5.- ¿Las actividades y/o gestiones que realiza tu empresa, están debidamente documentadas?	100,00	0,00
	6.- ¿La información que se genera en tu trabajo, está debidamente respaldada en medios electrónicos?	100,00	0,00
	7.- ¿La documentación que se genera en tu empresa, esta adecuadamente archivada y organizada en carpetas?	100,00	0,00
	8.- ¿La información física generada en tu trabajo, está guardada en espacios físicos adecuados (bodegas, archivadores móviles, otros)?	100,00	0,00
	9.- ¿La información fluye con rapidez, para la ejecución de las actividades de la empresa?	60,00	40,00
Condiciones	1.- ¿Las remuneraciones del personal, está acorde al desempeño, formación profesional y experiencia?	40,00	60,00
	2.- ¿Las remuneraciones del personal está, dentro de los niveles del mercado?	60,00	40,00
	3.- ¿Tienes capacitación permanente?	60,00	40,00
	4.- ¿Recibes incentivos emocionales por el logro de logro de los objetivos fijados?	80,00	20,00
	5.- ¿El espacio físico donde trabajas (puesto de trabajo, iluminación, otros) es adecuado?	80,00	20,00
	6.- ¿Para ejecutar tu trabajo, dispones de equipos óptimos para el desarrollo de tu trabajo (computador, internet, equipos electrónicos, otros óptimos)?	100,00	0,00
	7.- ¿La empresa reconoce públicamente tus logros laborales?	80,00	20,00
	8.- ¿Tienes beneficios adicionales a los establecidos legalmente?	60,00	40,00



		9.- ¿Los sueldos del personal son fijados, considerando más las relaciones personales, que en el desempeño y resultados obtenidos?	0,00	100,00
Persona	Autorrealización	1.- ¿En tu empresa existe un plan de carrera para desarrollarte profesionalmente?	40,00	60,00
		2.- ¿Tienes oportunidades para ascender de puesto?	80,00	20,00
		3.- ¿Las jefaturas y/o directivos de tu empresa, apoyan la formación de sus colaboradores?	80,00	20,00
		4.- ¿Sientes en tu empresa que te desarrollas profesionalmente?	100,00	0,00
		5.- ¿Tu trabajo te ha generado en varias ocasiones sentimientos de logro personal?	100,00	0,00
		6.- ¿Es factible crecer laboralmente, sin cambiar de trabajo?	60,00	40,00
		7.- ¿Te sientes orgulloso y/o feliz por pertenecer a tu empresa?	20,00	80,00
		8.- ¿Te sientes orgulloso y feliz por pertenecer a tu empresa?	100,00	0,00
		9.- ¿Consideras que es una excelente carta de presentación, el trabajar en tu empresa?	100,00	0,00
	Relaciones	1.- ¿Las conversaciones personales con tus compañeros y/o superiores, son fáciles de realizar?	100,00	0,00
		2.- ¿Existen críticas negativas entre el personal de tu empresa?	20,00	80,00
		3.- ¿Consideras que las personas que trabajan en tu empresa tienen buenas relaciones laborales?	100,00	0,00
		4.- ¿Existen rivalidades personales muy fuertes?	0,00	100,00
		5.- ¿Existen rumores de corredor o chismes que deterioran las relaciones entre el personal?	0,00	100,00



	6.- ¿En tu empresa hay un ambiente muy tenso?	0,00	100,00
	7.- ¿Vas a trabajar con gusto todos los días?	80,00	20,00
	8.- ¿Cuando hay fechas especiales como cumpleaños, logros personales, otros, lo festejan en el equipo de trabajo?	100,00	0,00
	9.- ¿Las relaciones del personal que labora en tu empresa, son netamente laborales?	80,00	20,00
Dirección	1.- ¿Casi siempre recibes órdenes de parte de tus superiores, para la ejecución del trabajo?	80,00	20,00
	2.- ¿Crees que tus superiores te ayudarían, en caso de que lo necesitas?	100,00	0,00
	3.- ¿Recibes directrices claras de parte de tus jefes, para la ejecución del trabajo?	100,00	0,00
	4.- ¿Tus superiores planifican el trabajo a realizar?	100,00	0,00
	5.- ¿Tus superiores te comunican y explican la planificación del trabajo establecido?	100,00	0,00
	6.- ¿Tienes asesoría continua de parte de tus superiores?	100,00	0,00
	7. Tus superiores te apoyan en la ejecución del trabajo?	80,00	20,00
	8.- ¿Tus superiores son cuellos de botella que entorpecen la ejecución de tu trabajo?	0,00	100,00
	9.- ¿Se toman decisiones eficaces y con prontitud?	100,00	0,00
Mobbing	1.- ¿Existe en tu trabajo situaciones que descalifican y/o agreden verbal o psicológicamente a las personas ?	0,00	100,00
	2.- ¿Existe en tu empresa situaciones de discriminación por razones de edad, sexo, religión, raza, formación, otros?	0,00	100,00



		3.- ¿Sientes que te ignoran en tu trabajo?	0,00	100,00
		4.- ¿Recibes burlas o críticas en tu trabajo?	20,00	80,00
		5.- ¿Tus superiores te llaman la atención con mucha frecuencia aun así no hayas cometido errores.	0,00	100,00
		6.- ¿Existe en tu trabajo situaciones de acoso sexual?	0,00	100,00
		7.- ¿Tienes un puesto de trabajo aislado?	0,00	100,00
		8.- ¿Tienes sobrecarga de trabajo?	40,00	60,00
		9.- ¿Exageran cuando te equivocas o has cometido errores?	40,00	60,00

Nota: Para la tabulación de datos, se consideran en algunos puntos las respuestas negativas o falsas como positivas, por el aporte que hacen a los resultados.

Elaboración: Propia

Fuente: Mercado Fiduciario

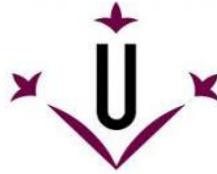
Análisis de la Actitud del Personal - Empresa "G"

Tabla N° 58
Cuestionario "Actprore" Actitud del Personal - Empresa "G"

Preguntas	Detalle de Alternativas	a)	b)
1. Piensas que los problemas son:	a) Una oportunidad para demostrar tus destrezas	100,00	
	b) Factores sobre los cuales no puedo incidir		0,00
2. Diariamente:	a) Planificas tu forma de desenvolvete y reaccionar ante los eventos que ocurran en el día.	40,00	



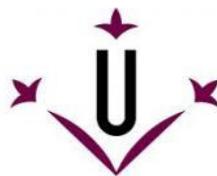
	b) Reaccionas de acuerdo a las situaciones que se presentan en el día		60,00
3. Consideras importante:	a) Hacer propuestas, proyectos para exponerlos en tu empresa y los expones de una forma convincente para que sean aceptados.	40,00	
	b) Consideras que tus proyectos o propuestas no serán considerados dentro de la empresa		60,00
4. Consideras que la perseverancia es una de las cualidades principales que posees:	a) Si	100,00	
	b) No		0,00
5. Te gustan los cambios:	a) Si	100,00	
	b) No		0,00
6. Si existe una actividad determinada que hay que ejecutar, que haces:	a) Analizo los factores positivos y negativos que rodea a la actividad que debo hacer y determino las acciones a realizar	60,00	
	b) Considero que no puedo discutir la actividad que me encargaron realizar y solo la hago		40,00
7. Ante los problemas cómo reaccionas:	a) Actúo de forma controlada y mantengo la calma en todo momento	100,00	
	b) Reacciono emocionalmente de acuerdo al tipo de problema que se presente		0,00
8. Reconoces tus errores y los aceptas públicamente:	a) Si	100,00	
	b) No		0,00



9. Necesitas seguimiento e insistencia para la ejecución de las actividades que debes realizar en tu trabajo:	a) Si	0,00	
	b) No		100,00
10. Consideras que todas las situaciones que has experimentado, contribuyeron a tu desarrollo personal:	a) Si	100,00	
	b) No		0,00
11. Consideras que eres amigable y tienes buen genio:	a) Si	100,00	
	b) No		0,00
12. Te acoplas y relacionas fácilmente en tu entorno laboral:	a) Si	100,00	
	b) No		0,00
13. Generalmente tus reacciones ante las situaciones que se presentan son:	a) Inmediatas, colaborativas y espontáneas	80,00	
	b) Espero que me designen la actividad que contribuya a la situación que se presentó		20,00
14. Tienes claras las destrezas y limitaciones que posees:	a) Si	100,00	
	b) No		0,00
15. Te sientes capaz para ejecutar las actividades del trabajo asignado:	a) Si	100,00	
	b) No		0,00
	Total	88,00	

Elaboración: Propia

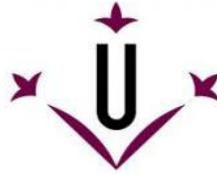
Fuente: Mercado Fiduciario



Análisis del Liderazgo que posee la empresa “G”

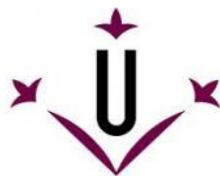
Tabla N° 59
Cuadro Resumen de las preguntas del Test “Actprore Laboral”
vinculadas con el Liderazgo de la Empresa “G”

Variable	Preguntas del cuestionario	Liderazgo	Resultados	Resultados ponderados
Organización	1.- ¿Esta claramente definido el trabajo que debes realizar?	x	100,00	97,78
	2.- ¿Las decisiones empresariales son tomadas sin considerar las afectaciones sobre el trabajo en curso?	x	80,00	
	3.- ¿La empresa tiene manual de procesos, procedimientos?	x	100,00	
	4.- ¿La empresa tiene manual de funciones?	x	100,00	
	5.- ¿Tienes claramente definido cuál es tu jefe superior?	x	100,00	
	6.- ¿Recibes órdenes contradictorias de diferentes personas o áreas?	x	100,00	
	7.- ¿La empresa tiene políticas claramente definidas?	x	100,00	
	8.- ¿La empresa tiene definidos los objetivos empresariales?	x	100,00	
	9.- ¿La empresa tiene mecanismos de comunicación viables y oportunos para transmitir los objetivos, políticas, procesos, otros?	x	100,00	
Condiciones	1.- ¿Las remuneraciones del personal, está acorde al desempeño, formación profesional y experiencia?	x	40,00	62,22
	2.- ¿Las remuneraciones del personal está, dentro de los niveles del mercado?	x	60,00	
	3.- ¿Tienes capacitación permanente?	x	60,00	
	4.- ¿Recibes incentivos emocionales por el logro de logro de los objetivos fijados?	x	80,00	
	5.- ¿El espacio físico donde trabajas (puesto de trabajo, iluminación, otros) es adecuado?	x	80,00	
	6.- ¿Para ejecutar tu trabajo, dispones de equipos óptimos para el desarrollo de tu trabajo (computador, internet, equipos electrónicos, otros óptimos)?	x	100,00	
	7.- ¿La empresa reconoce públicamente tus logros laborales?	x	80,00	
	8.- ¿Tienes beneficios adicionales a los establecidos legalmente?	x	60,00	



Universitat de Lleida

	9.- ¿Los sueldos del personal son fijados, considerando más las relaciones personales, que en el desempeño y resultados obtenidos?	x	-	
Auto Realización	1.- ¿En tu empresa existe un plan de carrera para desarrollarte profesionalmente?	x	40,00	65,00
	2.- ¿Tienes oportunidades para ascender de puesto?	x	80,00	
	3.- ¿Las jefaturas y/o directivos de tu empresa, apoyan la formación de sus colaboradores?	x	80,00	
	4.- Es factible crecer laboralmente, sin cambiar de trabajo?	x	60,00	
Dirección	1.- ¿Casi siempre recibes órdenes de parte de tus superiores, para la ejecución del trabajo?	x	20,00	88,89
	2.- ¿Crees que tus superiores te ayudarían, en caso de que lo necesites?	x	100,00	
	3.- ¿Recibes directrices claras de parte de tus jefes, para la ejecución del trabajo?	x	100,00	
	4.- ¿Tus superiores planifican el trabajo a realizar?	x	100,00	
	5.- ¿Tus superiores te comunican y explican la planificación del trabajo establecido?	x	100,00	
	6.- ¿Tienes asesoría continua de parte de tus superiores?	x	100,00	
	7.- Tus superiores te apoyan en la ejecución del trabajo?	x	80,00	
	8.- ¿Tus superiores son cuellos de botella que entorpecen la ejecución de tu trabajo?	x	100,00	
	9.- ¿Se toman decisiones eficaces y con prontitud?	x	100,00	
Mobbing	1.- ¿Existe en tu trabajo situaciones que descalifican y/o agreden verbal o psicológicamente a las personas ?	x	100,00	88,89
	2.- ¿Existe en tu empresa situaciones de discriminación por razones de edad, sexo, religión, raza, formación, otros?	x	100,00	
	3.- ¿Sientes que te ignoran en tu trabajo?	x	100,00	
	4.- ¿Recibes burlas o críticas en tu trabajo?	x	80,00	
	5.- ¿Tus superiores te llaman la atención con mucha frecuencia aun así no hayas cometido errores.	x	100,00	
	6.- ¿Existe en tu trabajo situaciones de acoso sexual?	x	100,00	
	7.- ¿Tienes un puesto de trabajo aislado?	x	100,00	
	8.- ¿Tienes sobrecarga de trabajo?	x	60,00	
	9.- ¿Exageran cuando te equivocas o has cometido errores?	x	60,00	



Totales	-	-	80,56
---------	---	---	-------

Nota: Para la tabulación de datos, se consideran en algunos puntos las respuestas negativas o falsas como positivas, por el aporte que hacen a los resultados.

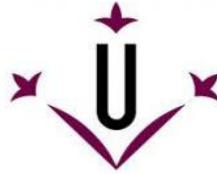
Elaboración: Propia

Fuente: Mercado Fiduciario

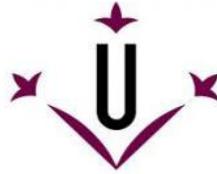
Empresa “H”

Tabla N° 60
Resultados del Cuestionario “Actprore Laboral” aplicados a la empresa “H”

Dimensiones	Variables	Preguntas del cuestionario	Verdadero	Falso
Empresa	Organización	1.- ¿Esta claramente definido el trabajo que debes realizar?	75,00	25,00
		2.- ¿Las decisiones empresariales son tomadas sin considerar las afectaciones sobre el trabajo en curso?	50,00	50,00
		3.- ¿La empresa tiene manual de procesos, procedimientos?	75,00	25,00
		4.- ¿La empresa tiene manual de funciones?	75,00	25,00
		5.- ¿Tienes claramente definido cuál es tu jefe superior?	100,00	-
		6.- ¿Recibes órdenes contradictorias de diferentes personas o áreas?	75,00	25,00
		7.- ¿La empresa tiene políticas claramente definidas?	75,00	25,00
		8.- ¿La empresa tiene definidos los objetivos empresariales?	100,00	0,00
		9.- ¿La empresa tiene mecanismos de comunicación viables y oportunos para transmitir los objetivos, políticas, procesos, otros?	75,00	25,00



Información	1.- ¿Es fácil encontrar la información que requieres para ejecutar tu trabajo?	50,00	50,00
	2.- ¿La información existente de tu trabajo es confiable y precisa?	100,00	-
	3.- ¿Existen procesos para el manejo, respaldo y acceso a la información?	50,00	50,00
	4.- ¿La información antigua está adecuadamente archivada?	100,00	-
	5.- ¿Las actividades y/o gestiones que realiza tu empresa, están debidamente documentadas?	75,00	25,00
	6.- ¿La información que se genera en tu trabajo, está debidamente respaldada en medios electrónicos?	100,00	0,00
	7.- ¿La documentación que se genera en tu empresa, esta adecuadamente archivada y organizada en carpetas?	75,00	25,00
	8.- ¿La información física generada en tu trabajo, está guardada en espacios físicos adecuados (bodegas, archivadores móviles, otros)?	100,00	0,00
	9.- ¿La información fluye con rapidez, para la ejecución de las actividades de la empresa?	100,00	-
Condiciones	1.- ¿Las remuneraciones del personal, está acorde al desempeño, formación profesional y experiencia?	50,00	50,00
	2.- ¿Las remuneraciones del personal está, dentro de los niveles del mercado?	75,00	25,00
	3.- ¿Tienes capacitación permanente?	25,00	75,00
	4.- ¿Recibes incentivos emocionales por el logro de logro de los objetivos fijados?	25,00	75,00
	5.- ¿El espacio físico donde trabajas (puesto de trabajo, iluminación, otros) es adecuado?	100,00	0,00
	6.- ¿Para ejecutar tu trabajo, dispones de equipos óptimos para el desarrollo de tu trabajo	100,00	0,00



		(computador, internet, equipos electrónicos, otros óptimos)?		
		7.- ¿La empresa reconoce públicamente tus logros laborales?	75,00	25,00
		8.- ¿Tienes beneficios adicionales a los establecidos legalmente?	25,00	75,00
		9.- ¿Los sueldos del personal son fijados, considerando más las relaciones personales, que en el desempeño y resultados obtenidos?	50,00	50,00
Persona	Autorrealización	1.- ¿En tu empresa existe un plan de carrera para desarrollarte profesionalmente?	50,00	50,00
		2.- ¿Tienes oportunidades para ascender de puesto?	100,00	0,00
		3.- ¿Las jefaturas y/o directivos de tu empresa, apoyan la formación de sus colaboradores?	100,00	0,00
		4.- ¿Sientes en tu empresa que te desarrollas profesionalmente?	75,00	25,00
		5.- ¿Tu trabajo te ha generado en varias ocasiones sentimientos de logro personal?	50,00	50,00
		6.- ¿Es factible crecer laboralmente, sin cambiar de trabajo?	50,00	50,00
		7.- ¿Te sientes orgulloso y/o feliz por pertenecer a tu empresa?	50,00	50,00
		8.- ¿Te sientes orgulloso y feliz por pertenecer a tu empresa?	100,00	0,00
		9.- ¿Consideras que es una excelente carta de presentación, el trabajar en tu empresa?	100,00	0,00
	Relaciones	1.- ¿Las conversaciones personales con tus compañeros y/o superiores, son fáciles de realizar?	100,00	0,00
		2.- ¿Existen críticas negativas entre el personal de tu empresa?	50,00	50,00
		3.- ¿Consideras que las personas que trabajan en tu empresa tienen buenas relaciones laborales?	75,00	25,00
		4.- ¿Existen rivalidades personales muy fuertes?	50,00	50,00
		5.- ¿Existen rumores de corredor o chimes que deterioran las relaciones entre el personal?	100,00	0,00



	6.- ¿En tu empresa hay un ambiente muy tenso?	75,00	25,00
	7.- ¿Vas a trabajar con gusto todos los días?	75,00	25,00
	8.- ¿Cuando hay fechas especiales como cumpleaños, logros personales, otros, lo festejan en el equipo de trabajo?	100,00	0,00
	9.- ¿Las relaciones del personal que labora en tu empresa, son netamente laborales?	100,00	0,00
Dirección	1.- ¿Casi siempre recibes órdenes de parte de tus superiores, para la ejecución del trabajo?	75,00	25,00
	2.- ¿Crees que tus superiores te ayudarían, en caso de que lo necesitas?	100,00	0,00
	3.- ¿Recibes directrices claras de parte de tus jefes, para la ejecución del trabajo?	100,00	0,00
	4.- ¿Tus superiores planifican el trabajo a realizar?	100,00	0,00
	5.- ¿Tus superiores te comunican y explican la planificación del trabajo establecido?	100,00	0,00
	6.- ¿Tienes asesoría continua de parte de tus superiores?	100,00	0,00
	7. Tus superiores te apoyan en la ejecución del trabajo?	100,00	0,00
	8.- ¿Tus superiores son cuellos de botella que entorpecen la ejecución de tu trabajo?	50,00	50,00
	9.- ¿Se toman decisiones eficaces y con prontitud?	100,00	0,00
Mobbing	1.- ¿Existe en tu trabajo situaciones que descalifican y/o agreden verbal o psicológicamente a las personas ?	50,00	50,00
	2.- ¿Existe en tu empresa situaciones de discriminación por razones de edad, sexo, religión, raza, formación, otros?	0,00	100,00
	3.- ¿Sientes que te ignoran en tu trabajo?	0,00	100,00
	4.- ¿Recibes burlas o críticas en tu trabajo?	0,00	100,00



		5.- ¿Tus superiores te llaman la atención con mucha frecuencia aun así no hayas cometido errores.	0,00	100,00
		6.- ¿Existe en tu trabajo situaciones de acoso sexual?	0,00	100,00
		7.- ¿Tienes un puesto de trabajo aislado?	25,00	75,00
		8.- ¿Tienes sobrecarga de trabajo?	75,00	25,00
		9.- ¿Exageran cuando te equivocas o has cometido errores?	0,00	100,00

Nota: Para la tabulación de datos, se consideran en algunos puntos las respuestas negativas o falsas como positivas, por el aporte que hacen a los resultados.

Elaboración: Propia

Fuente: Mercado Fiduciario

Análisis de la Actitud del Personal de la empresa "H"

Tabla N° 61
Cuestionario "Actprore" Actitud del Personal - Empresa "H"

Preguntas	Detalle de Alternativas	a)	b)
1. Piensas que los problemas son:	a) Una oportunidad para demostrar tus destrezas	100,00	
	b) Factores sobre los cuales no puedo incidir		0,00
2. Diariamente:	a) Planificas tu forma de desenvolverte y reaccionar ante los eventos que ocurran en el día.	100,00	
	b) Reaccionas de acuerdo a las situaciones que se presentan en el día		0,00



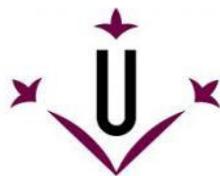
3. Consideras importante:	a) Hacer propuestas, proyectos para exponerlos en tu empresa y los expones de una forma convincente para que sean aceptados.	100,00	
	b) Consideras que tus proyectos o propuestas no serán considerados dentro de la empresa		0,00
4. Consideras que la perseverancia es una de las cualidades principales que posees:	a) Si	100,00	
	b) No		0,00
5. Te gustan los cambios:	a) Si	100,00	
	b) No		0,00
6. Si existe una actividad determinada que hay que ejecutar, que haces:	a) Analizo los factores positivos y negativos que rodea a la actividad que debo hacer y determino las acciones a realizar	75,00	
	b) Considero que no puedo discutir la actividad que me encargaron realizar y solo la hago		25,00
7. Ante los problemas cómo reaccionas:	a) Actúo de forma controlada y mantengo la calma en todo momento	100,00	
	b) Reacciono emocionalmente de acuerdo al tipo de problema que se presente		0,00
8. Reconoces tus errores y los aceptas públicamente:	a) Si	100,00	
	b) No		0,00



9. Necesitas seguimiento e insistencia para la ejecución de las actividades que debes realizar en tu trabajo:	a) Si	25,00	
	b) No		75,00
10. Consideras que todas las situaciones que has experimentado, contribuyeron a tu desarrollo personal:	a) Si	75,00	
	b) No		25,00
11. Consideras que eres amigable y tienes buen genio:	a) Si	100,00	
	b) No		0,00
12. Te acoplas y relacionas fácilmente en tu entorno laboral:	a) Si	100,00	
	b) No		0,00
13. Generalmente tus reacciones ante las situaciones que se presenta son:	a) Inmediatas, colaborativas y espontáneas	100,00	
	b) Espero que me designen la actividad que contribuya a la situación que se presentó		0,00
14. Tienes claras las destrezas y limitaciones que posees:	a) Si	100,00	
	b) No		0,00
15. Te sientes capaz para ejecutar las actividades del trabajo asignado:	a) Si	100,00	
	b) No		0,00
	Total	96,67	

Elaboración: Propia

Fuente: Mercado Fiduciario



Análisis del Liderazgo que posee la empresa “H”

Tabla N° 62
Cuadro Resumen de las preguntas del Test “Actprore Laboral” vinculadas
con el Liderazgo de la Empresa “H”

Variable	Preguntas del cuestionario	Liderazgo	Resultados	Resultados ponderados
Organización	1. Esta claramente definido el trabajo que debes realizar.	x	75,00	72,22
	2. Las decisiones empresariales son tomadas sin considerar las afectaciones sobre el trabajo en curso.	x	50,00	
	3. La empresa tiene manual de procesos, procedimientos.	x	75,00	
	4. La empresa tiene manual de funciones.	x	75,00	
	5.- ¿Tienes claramente definido cuál es tu jefe superior?	x	100,00	
	6. Recibes órdenes contradictorias de diferentes personas o áreas.	x	25,00	
	7. La empresa tiene políticas claramente definidas.	x	75,00	
	8.- ¿La empresa tiene definidos los objetivos empresariales?	x	100,00	
	9. La empresa tiene mecanismos de comunicación viables y oportunos para transmitir los objetivos, políticas, procesos, otros.	x	75,00	
Condiciones	1.- ¿Las remuneraciones del personal, está acorde al desempeño, formación profesional y experiencia?	x	50,00	58,33
	2. Las remuneraciones del personal está, dentro de los niveles del mercado?	x	75,00	
	3. Tienes capacitación permanente?	x	25,00	
	4.- ¿Recibes incentivos emocionales por el logro de logro de los objetivos fijados?	x	25,00	
	5.- ¿El espacio físico donde trabajas (puesto de trabajo, iluminación, otros) es adecuado?	x	100,00	
	6.- ¿Para ejecutar tu trabajo, dispones de equipos óptimos para el desarrollo de tu trabajo (computador, internet, equipos electrónicos, otros óptimos)?	x	100,00	
	7. La empresa reconoce públicamente tus logros laborales?	x	75,00	
	8.- ¿Tienes beneficios adicionales a los establecidos legalmente?	x	25,00	
	9.- ¿Los sueldos del personal son fijados, considerando más las relaciones personales, que en el desempeño y resultados obtenidos?	x	50,00	

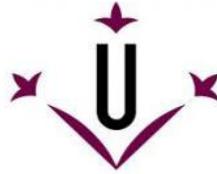


Auto - Realización	1.- ¿En tu empresa existe un plan de carrera para desarrollarte profesionalmente?	x	50,00	75,00
	2. Tienes oportunidades para ascender de puesto?	x	100,00	
	3.- ¿Las jefaturas y/o directivos de tu empresa, apoyan la formación de sus colaboradores?	x	100,00	
	4. Es factible crecer laboralmente, sin cambiar de trabajo?	x	50,00	
Dirección	1. Casi siempre recibes órdenes de parte de tus superiores, para la ejecución del trabajo?	x	25,00	86,11
	2.- ¿Crees que tus superiores te ayudarían, en caso de que lo necesites?	x	100,00	
	3.- ¿Recibes directrices claras de parte de tus jefes, para la ejecución del trabajo?	x	100,00	
	4. Tus superiores planifican el trabajo a realizar?	x	100,00	
	5. Tus superiores te comunican y explican la planificación del trabajo establecido?	x	100,00	
	6. Tienes asesoría continua de parte de tus superiores?	x	100,00	
	7. Tus superiores te apoyan en la ejecución del trabajo?	x	100,00	
	8. Tus superiores son cuellos de botella que entorpecen la ejecución de tu trabajo?	x	50,00	
	9.- ¿Se toman decisiones eficaces y con prontitud?	x	100,00	
Mobbing	1.- ¿Existe en tu trabajo situaciones que descalifican y/o agreden verbal o psicológicamente a las personas ?	x	50,00	83,33
	2.- ¿Existe en tu empresa situaciones de discriminación por razones de edad, sexo, religión, raza, formación, otros?	x	100,00	
	3.- ¿Sientes que te ignoran en tu trabajo?	x	100,00	
	4.- ¿Recibes burlas o críticas en tu trabajo?	x	100,00	
	5.- ¿Tus superiores te llaman la atención con mucha frecuencia aun así no hayas cometido errores.	x	100,00	
	6.- ¿Existe en tu trabajo situaciones de acoso sexual?	x	100,00	
	7.- ¿Tienes un puesto de trabajo aislado?	x	75,00	
	8. Tienes sobrecarga de trabajo?	x	25,00	
	9.- ¿Exageran cuando te equivocas o has cometido errores?	x	100,00	
Totales				75,00

Nota: Para la tabulación de datos, se consideran en algunos puntos las respuestas negativas o falsas como positivas, por el aporte que hacen a los resultados.

Elaboración: Propia

Fuente: Mercado Fiduciario



Anexo 5: Entrevistas altos ejecutivos fiduciarios de la ciudad de Quito

Entrevista Gerente “1”

1. ¿Qué opinión tiene respecto al impacto del Liderazgo, sobre los objetivos de la empresa?

La gestión de Liderazgo ejercido por los mandos altos y medios de la empresa, es una pieza fundamental para obtener los objetivos planteados.

2. Considera que el tipo de Liderazgo que se está aplicando en su empresa es la adecuada. Cite algunos elementos.

La empresa atraviesa por un período de transformación, en los cuales se ha experimentado cambios en varias áreas, en las que se realizaron cambios en los últimos meses se han conseguido cambios y beneficios importantes; sin embargo, hay otras áreas que no se encuentran en el mismo nivel por lo que se están gestionando los respectivos correctivos.

Los puntos que deberían mejorarse son los siguientes:

- Incrementar la productividad del área
- Mejorar el nivel de comunicación
- Incrementar la gestión de Liderazgo

Aspectos positivos de la gestión de Liderazgo, en áreas productivas:

- Buen nivel de valores y cultura



- Buenos medios de comunicación
- Objetivos claros

3. ¿Qué habilidades considera que debe tener un líder?

Debe tener habilidades de comunicación, organización.

4. Según su criterio los resultados obtenidos en su empresa, con consecuencia directa del Liderazgo ejercido por los niveles jerárquicos de la institución.

Considero que los resultados han sido buenos, si se consideran los resultados promedio de todas las áreas de la institución.



Entrevista Gerente "2"

1. ¿Qué opinión tiene respecto al impacto del Liderazgo, sobre los objetivos de la empresa?

La gestión que realiza el líder es importante, para el alcance de las metas. Su gestión se baja en la generación de equipos de alto rendimiento y de una buena organización.

2. Considera que el tipo de Liderazgo que se está aplicando en su empresa es la adecuada. Cite algunos elementos.

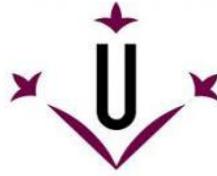
Considero que es el adecuado, y también pienso que no existe una única forma de Liderar.

3. Qué habilidades considera que debe tener un líder

Debe tener buena comunicación, poseer conocimientos técnicos, ser asertivo.

4. Según su criterio los resultados obtenidos en su empresa, con consecuencia directa del Liderazgo ejercido por los niveles jerárquicos de la institución.

Sí, porque se ajusta en la mayoría de las áreas a los objetivos planteados.



Entrevista Gerente "3"

1. ¿Qué opinión tiene respecto al impacto del Liderazgo, sobre los objetivos de la empresa?

El impacto del Liderazgo es importante, porque permite maximizar los resultados, disminuir los costos

2. Considera que el tipo de Liderazgo que se está aplicando en su empresa es la adecuada. Cite algunos elementos.

Sí, es la adecuada porque existe buena comunicación, hay apoyo a la gestión, trabajo en equipo.

3. Qué habilidades considera que debe tener un líder

Ser un buen comunicador, poseer valores y predicar con el ejemplo.

4. Según su criterio los resultados obtenidos en su empresa, son consecuencia directa del Liderazgo ejercido por los niveles jerárquicos de la institución.

En efecto los resultados son consecuencia directa de todas las gestiones realizadas por la dirección, en la época de pandemia esta gestión ayudó a mantener a flote a la organización.



Recomendaciones

Terminado el presente trabajo de investigación, se emiten las siguientes recomendaciones:

- Anualmente el líder instruirá al departamento o persona que corresponda realizar el análisis de la empresa, para definir el tipo de clima laboral que existe en la empresa.
- Anualmente el líder gestionará con el departamento o persona que corresponda aplicar el cuestionario "Actrore" para definir el tipo de actitud que posee el personal que trabaja en la institución.
- Se recomienda al líder efectuar seguimientos y controles continuos para verificar que los objetivos planteados se están cumpliendo.
- Si la actitud del personal es reactiva se recomienda al líder gestionar las actividades detalladas en el capítulo 5 de la presente investigación, para corregir los puntos críticos y debilidades identificadas, se citan ejemplos:
 - Planificar el trabajo a realizar al año para cumplimiento de los objetivos y comunicarlos al personal.
 - Comunicar a todo el personal de la empresa, la misión, visión, políticas, normativa vigente, objetivos en el corto, mediano y largo plazo a alcanzar y otros temas.



- Gestionar dentro de la institución la mejora de las condiciones que percibe el personal, ejemplos: remuneraciones, espacio físico, otros.
- Tomar acciones para eliminar los chismes. Comentarios negativos, información errónea, etc, que afectan el desenvolvimiento de las relaciones interpersonales y el funcionamiento normal de la empresa.
- Si la actitud es proactiva se recomienda al líder gestionar las actividades detalladas en el capítulo 5 de la presente investigación, para mantener y/o mejorar, las condiciones existentes que se identificaron en la empresa, se citan ejemplos:
 - Mantener buenos niveles de remuneración al personal que los mantenga competentes en el mercado
 - Mantener y/o mejorar el plan de carrera actualizado
 - Mantener y/o mejorar la comunicación con el personal
 - Mantener y/o mejorar las escalas salariales
 - Mantener y/o mejorar la infraestructura física que ocupa el personal.
 - Otros
- Si el clima laboral es bueno, se recomienda al líder ejecutar todas las acciones detalladas en el capítulo 5 de acuerdo al tipo de actitud del personal existente en su empresa, para mantenerlo y mejorarlo.



- Si el clima laboral es malo, se recomienda al líder ejecutar todas las actividades detalladas en el capítulo 5 de la presente investigación, de acuerdo al tipo de actitud del personal existente en su organización para corregirlo gradual o totalmente, esto dependerán de las condiciones de la institución.
- Los líderes y /o alta gerencia de las empresas fiduciarias, deben mejorar las condiciones del personal y generar acciones que permitan al personal realizarse dentro de las instituciones.
- Con el fin de eliminar la variable de Mobbing, se debe trabajar en la filosofía empresarial, trabajar y fomentar diariamente los valores institucionales y personales.
- El líder y la alta gerencia debe trabajar en las variables de organización y dirección institucional.