



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**

**DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADOS**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**“Impacto de los estilos de liderazgo en el desempeño laboral de los trabajadores de la  
Cooperativa Calceta Limitada en el año 2015.”**

**Plan de Trabajo del Grado presentado como requisito parcial para optar al  
Grado de Magister en Gestión del Talento Humano**

**Autor**

**Edison Rafael Iriarte Vera**

**Director:**

**Msc. Yerovi Villalva Luis Aníbal**

**Quito – Ecuador**

**2015 – 2016**

## DECLARACION DE AUTENTICIDAD

Yo, Edison Rafael Iriarte Vera, declaro que el trabajo de investigación aquí descrito es de mi autoría y que los resultados de la investigación son originales y que los resultados de la investigación son originales y auténticos. Asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos del trabajo de grado.

Quito junio del 2016

  
EDISON RAFAEL IRIARTE VERA

1311932600

## **INFORME DEL COMITÉ DE APROBACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO**

Para: Christian Melo, Ph D.  
Director general del posgrado. (e)

Este trabajo de titulación escrito por Edison Rafael Iriarte Vera, y titulado “Impacto de los estilos de liderazgo en el desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa Calceta Limitada en el año 2015.”, ha sido aprobado en cuanto a estilo y contenido académico, y se refiere a usted para ser juzgado.

El comité de aprobación de este trabajo de titulación, una vez que ha revisado y evaluado y con base de su mérito intelectual, recomienda sea APROBADO.

Dr. Luis Yerovi Villalva  
Director del trabajo de grado

Ing. Juan Francisco Romero Córdova, MBA  
Evaluador

Ing. Juan Carlos Cevallos Alvarado, MSC  
Evaluador

## FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO

### PROYECTO DE TITULACIÓN

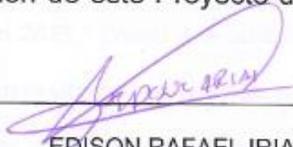
DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1311932600
APELLIDO Y NOMBRES:	IRIARTE VERA EDISON RAFAEL
DIRECCIÓN:	CHONE, CALLE 5 DE JUNIO Y BENITO SANTOS
EMAIL:	<a href="mailto:Rafael 10 20@hotmail.com">Rafael 10 20@hotmail.com</a>
TELÉFONO FIJO:	
TELÉFONO MOVIL:	0993029821

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	“Impacto de los estilos de liderazgo en el desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa Calceta Limitada en el año 2015.”
AUTOR O AUTORES:	Edison Rafael Iriarte Vera
FECHA DE ENTREGA DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	8 de Junio 2016
DIRECTOR DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	Msc. Yerovi Villalva Luis Aníbal
PROGRAMA	PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO <input checked="" type="checkbox"/>
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Magister
RESUMEN: Mínimo 250 palabras	<p>Este trabajo de investigación fue realizado en la cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Limitada.</p> <p>Se efectuó un análisis de los estilos de liderazgo y su incidencia en el desempeño laboral. En el mundo empresarial existen muchos estilos de liderazgo, aunque la denominación varía de acuerdo al autor, en esencia son muy similares; ahora, ¿habrá</p>

	<p>una relación entre el estilo de liderazgo sobre el desempeño? Daniel Goleman menciona que es un misterio que poco a poco ha ido mostrando luces para identificar hasta qué punto el estilo de dirigir hace que las personas sean más productivas.</p> <p>Es de suma importancia para quienes practican el liderazgo conocerlo, estudiarlo, y aplicarlo estratégicamente aun a pesar de que no es una ciencia exacta; con el estudio se busca que el líder pueda obtener una visión más amplia de lo que necesita para dirigir más eficazmente. En la organización hay colaboradores que se desempeñan de una forma muy eficiente, pero también existen colaboradores que su trabajo es mediocre, el trabajo de investigación busca que los líderes sean un puntal para sus trabajadores</p>
<p><b>PALABRAS CLAVES:</b></p>	<p><b>Estilos de liderazgo</b></p>
<p><b>ABSTRACT:</b></p>	<p>His research was conducted at the credit union Calceta Limited.</p> <p>An analysis of leadership styles and their impact on job performance took place. In the business world there are many styles of leadership, although the name varies according to the author, in essence are very similar; Now, is there a relationship between leadership style on performance? Daniel Goleman says that is a mystery that has slowly been showing lights to identify to what extent the management style makes people more productive.</p> <p>It is important to practice leadership want to know, study, and apply it strategically even though it is not an exact science; the study is intended that the leader can get a broader view of what you need to run more efficiently vision. In the organization there are collaborators who work in a very efficient way, but there are also collaborators that their work is mediocre,</p>

	the research seeks leaders to be a prop for their workers.
<b>KEYWORDS</b>	leadership style

Se autoriza la publicación de este Proyecto de Titulación en el Repositorio Digital de la Institución.

f: 

EDISON RAFAEL IRIARTE VERA

1311932600

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **IRIARTE VERA EDISON RAFAEL**, CI: 1311932600 autor/a del proyecto titulado: **"Impacto de los estilos de liderazgo en el desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa Calceta Limitada en el año 2015."** previo a la obtención del título de **MAGISTER EN GESTION DEL TALENTO HUMANO** en la Universidad Tecnológica Equinoccial.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las Instituciones de Educación Superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la BIBLIOTECA de la Universidad Tecnológica Equinoccial a tener una copia del referido trabajo de graduación con el propósito de generar un Repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Quito, JUNIO DEL 2016

f:



EDISON RAFAEL IRIARTE VERA

1311932600



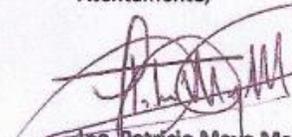
## Certificación

Se certifica que el Sr. **Ing. Edison Rafael Iriarte Vera**, para la realización de su trabajo de grado, ha ejecutado la investigación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda. la que incluye encuestas, entrevistas, y trabajos de observación y pictográficos.

El Ing. Iriarte puede hacer uso de esta certificación para fines académicos.

Calceta, 30 de diciembre de 2015

Atentamente,

  
  
**Ing. Patricio Maya Mendoza**  
Director Administrativo y de Operaciones

## Índice

### Contenido

DECLARACION DE AUTENTICIDAD.....	¡Error! Marcador no definido.
INFORME DEL COMITÉ DE APROBACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO	¡Error! Marcador no definido.
FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO .....	¡Error! Marcador no definido.
PROYECTO DE TITULACIÓN .....	¡Error! Marcador no definido.
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.
Resumen.....	1
Abstract.....	2
CAPITULO I.....	3
<b>1.1. Tema:</b> .....	3
<b>1.2. Planteamiento del problema</b> .....	3
<b>1.3. Formulación del problema</b> .....	5
<b>1.4. Sistematización del problema</b> .....	5
<b>1.5. Objetivo general</b> .....	6
<b>1.5.1. Objetivos específicos</b> .....	6
<b>1.6. Justificación</b> .....	6
<b>1.7. Alcance</b> .....	7
CAPITULO II.....	8
<b>2. MARCO TEORICO</b> .....	8
<b>2.1. Marco estado del arte</b> .....	8
<b>2.2. Marco referencial</b> .....	15
<b>2.2.1. El liderazgo autoritario</b> .....	15
<b>2.2.2. Los líderes coach</b> .....	16
<b>2.2.3. Estilo conciliador</b> .....	17
<b>2.2.4. El estilo democrático</b> .....	18
<b>2.2.5. El estilo ejemplarizante</b> .....	19
<b>2.2.6. Estilo coercitivo</b> .....	21
<b>2.3. El desempeño</b> .....	22

2.3.1.	Evaluación de desempeño .....	22
2.3.2.	Gestión y evaluación del desempeño .....	23
2.4.	Marco institucional.....	24
CAPITULO III.....		30
3.	MARCO METODOLOGICO .....	30
3.1.	Diseño de la Investigación.....	30
3.2.	Tipo de Investigación.....	30
3.3.	Método de Investigación .....	30
3.4.	Fuentes de Información .....	31
3.5.	Técnicas e instrumentos de investigación .....	32
3.6.	Población.....	32
3.7.	Muestra .....	32
3.8.	Técnica de Procesamiento y análisis de datos.....	32
3.9.	Hipótesis .....	33
3.10.	Sistema de variables .....	33
3.11.	Operacionalización de las variables.....	33
3.12.	Validez y Confiabilidad de los Instrumentos .....	44
CAPITULO IV .....		51
4.	Presentación e interpretación de resultados. ....	51
4.1.	Análisis univariado .....	51
4.2.	Análisis de las entrevistas.....	98
4.3.	Análisis bivariado .....	99
4.3.1.	Interpretación de los resultados de las correlaciones. ....	100
4.3.2.	Análisis de la variable dependiente desempeño laboral con la variable modificadora de efectos clima laboral.....	103
4.3.3.	Análisis de la variable dependiente desempeño laboral con la variable modificadora de efectos formación académica.....	104
4.3.4.	Análisis de la variable dependiente desempeño laboral con la variable modificadora de efectos re compensas. ....	106
4.4.	Comprobación de la hipótesis. ....	108
4.5.	Discusión de resultados.....	108
4.6.	Propuesta.....	110
4.6.1.	Tema de la propuesta.....	110

4.6.2. Justificación.....	110
4.6.3. Objetivo general .....	111
4.6.4. Objetivos específicos .....	111
4.6.5. Acciones.....	111
CAPITULO V.....	112
5. Conclusiones y recomendaciones .....	112
5.1. Conclusiones.....	112
5.2. Recomendaciones.....	113
Referencias.....	114
Anexos .....	116

## Resumen

Este trabajo de investigación fue realizado en la cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Limitada.

Se efectuó un análisis de los estilos de liderazgo y su incidencia en el desempeño laboral. En el mundo empresarial existen muchos estilos de liderazgo, aunque la denominación varía de acuerdo al autor, en esencia son muy similares; ahora, ¿habrá una relación entre el estilo de liderazgo sobre el desempeño? Daniel Goleman menciona que es un misterio que poco a poco ha ido mostrando luces para identificar hasta qué punto el estilo de dirigir hace que las personas sean más productivas.

Es de suma importancia para quienes practican el liderazgo conocerlo, estudiarlo, y aplicarlo estratégicamente aun a pesar de que no es una ciencia exacta; con el estudio se busca que el líder pueda obtener una visión más amplia de lo que necesita para dirigir más eficazmente. En la organización hay colaboradores que se desempeñan de una forma muy eficiente, pero también existen colaboradores que su trabajo es mediocre, el trabajo de investigación busca que los líderes sean un puntal para sus trabajadores.

### **Abstract**

His research was conducted at the credit union Calceta Limited.

An analysis of leadership styles and their impact on job performance took place. In the business world there are many styles of leadership, although the name varies according to the author, in essence are very similar; Now, is there a relationship between leadership style on performance? Daniel Goleman says that is a mystery that has slowly been showing lights to identify to what extent the management style makes people more productive.

It is important to practice leadership want to know, study, and apply it strategically even though it is not an exact science; the study is intended that the leader can get a broader view of what you need to run more efficiently vision. In the organization there are collaborators who work in a very efficient way, but there are also collaborators that their work is mediocre, the research seeks leaders to be a prop for their workers.

## **CAPITULO I**

### **1.1. Tema:**

Impacto de los estilos de liderazgo en el desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa Calceta Limitada en el año 2015.

### **1.2. Planteamiento del problema.**

El líder, ¿Cuántas veces hemos escuchado ese término?, ¿A quién alude?, ¿influye en nuestro comportamiento?, es posible que hayamos escuchado el término muchas veces, y tal vez se dirija hacia algún político, o algún religioso, o a un empresario; ahora ¿esas personas influyen en nuestro comportamiento?, pues la historia dice que sí.

Centraremos nuestra atención en el tercer campo, los empresarios, estas personas han emprendido un viaje en el mundo empresarial pero no lo han hecho solas, ellos han requerido de un equipo; en un estudio pertinente para el presente enfoque problemático según el psicólogo David McClelland, (Como se cita en Daniel Goleman 2005, p. 28).

David McClelland hizo un descubrimiento al darse cuenta de que los líderes que son más fuertes en un grupo de seis o más competencias de inteligencia emocional resultaron ser más eficaces que quienes carecían de ellas. Analizando el siguiente ejemplo: Analizando el rendimiento de los empleados de una empresa de víveres se encontró que los líderes que había desarrollado la inteligencia emocional, superaron las expectativas de utilidades anuales de un 15 a 20 % y los demás que carecían de esta competencia casi nunca calificaban sobresaliente en su evaluación de desempeño.(p. 28)

Desde este punto de vista resulta interesante y desafiante descubrir las incidencias de quienes son líderes empresariales en sus colaboradores al momento de llevar el mando y demostrar cualidades innatas y adquiridas que les han definido su estilo de liderar a lo largo de su profesionalización.

(O'Connor, 2000) Expresa que: “La habilidad del liderazgo puede adquirirse con formación y esfuerzo aun si los antecedentes, la modestia, la falta de confianza o la inexperiencia crean dudas en uno mismo. Este proceso suele empezar cuando los individuos descubren que tienen cualidades y fortalezas que se asocian con el liderazgo”. (Pág. 9)

Al utilizar el término desempeño laboral nos referimos a la manera en que los colaboradores realizan su trabajo. Existen formas de evaluar este desempeño por ejemplo; mediante las revisiones de su rendimiento, es la persona encargada de talento humano quien tiene en cuenta los siguientes aspectos: la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. Estas revisiones del rendimiento laboral generalmente se llevan a cabo cada año y nos permite elevar la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido.

La Cooperativa Calceta Limitada, interesada en el desarrollo institucional a la vez que aporta al beneficio de la comunidad posee 34 colaboradores en la matriz; comprometidos con esta noble misión, tiene como directivo al Ing. Gustavo Navarrete Castillo que es el líder de la institución, y tiene 3 gerentes, que dirigen las acciones por cada área para cumplir con los objetivos institucionales; este trabajo de investigación

analizará si el estilo de liderazgo contribuye o no a un mejor desempeño de su equipo de trabajo.

Según Goleman (2011) existen 6 tipos de liderazgo, El liderazgo coercitivo demanda una conformidad inmediata. El liderazgo orientativo moviliza a los colaboradores detrás de una visión. El liderazgo afiliativo hace que el líder cree lazos emocionales y armonía. El liderazgo democrático crea consentimiento mediante la cooperación. El liderazgo ejemplar concibe que el líder espere excelencia e independencia. El liderazgo formativo forma y desarrolla a los colaboradores para el futuro.

### **1.3. Formulación del problema.**

- ¿Cómo impactan los estilos de liderazgo en el desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa Calceta Limitada?

### **1.4. Sistematización del problema.**

- ¿Cómo afecta en el desempeño el estilo de liderazgo?
- ¿Cuál es el estilo de liderazgo de los directivos de la Cooperativa?
- ¿Cuáles son los elementos del desempeño que se vean afectados por estilo de liderazgo?
- ¿Cuáles son los elementos que deberá tener una propuesta que incida en la afirmación del liderazgo orientado a fortalecer el desempeño laboral?

## **1.5. Objetivo general**

- Determinar el impacto de los estilos de liderazgo en el desempeño laboral en la Cooperativa Calceta Limitada.

### **1.5.1. Objetivos específicos**

- Identificar como afecta en el desempeño el estilo de liderazgo
- Definir el estilo de liderazgo de los directivos de la Cooperativa.
- Precisar cuáles son los elementos del desempeño que se vean afectados por estilo de liderazgo
- Establecer cuáles son los elementos que debe tener una propuesta que incida en la afirmación del liderazgo orientado a fortalecer el desempeño laboral

## **1.6. Justificación**

En el mundo empresarial existen muchos estilos de liderazgo aunque la denominación varía de acuerdo al autor, en esencia son muy similares; ahora, ¿habrá una relación entre el estilo de liderazgo sobre el desempeño? Daniel Goleman menciona que es un misterio que poco a poco ha ido mostrando luces para identificar hasta qué punto el estilo de dirigir hace que las personas sean más productivas.

Goleman también menciona que centrarse en un solo estilo de liderazgo puede acarrear problemas, él dice que lo ideal es dominar 4 estilos juntos. El motivo del estudio es conocer que aspectos de los estilos de liderazgo impulsa en los trabajadores un buen desempeño. Y también mostrar a los directivos que visión tiene los colaboradores del “líder ideal”.

En muchas organizaciones se encuentran problemas de alta rotación del personal, debido a que no existe un proceso de reclutamiento y selección apropiado, estilos de liderazgo inadecuados, o por la falta de motivaciones elaboradas para aplicarlas a los colaboradores de acuerdo a su desempeño, debido al cambio continuo en el ambiente de los negocios, los líderes deben adaptarse a ese mismo cambio y a un ritmo más acelerado. En todo momento, los directivos deben emplear el estilo de liderazgo más adecuado a las circunstancias, es decir acorde a los requerimientos de la institución de manera justa con el fin de actuar eficazmente.

Es de suma importancia para quienes practican el liderazgo conocerlo, estudiarlo, y aplicarlo estratégicamente aun a pesar de que no es una ciencia exacta; con el estudio se busca que el líder pueda obtener una visión más amplia de lo que necesita para dirigir más eficazmente. En la organización hay colaboradores que se desempeñan de una forma muy eficiente, pero también existen colaboradores que su trabajo es mediocre, el trabajo de investigación busca que los líderes sean un puntal para sus trabajadores.

Se espera que esta propuesta impulse a los líderes a ver a sus trabajadores como personas y no como máquinas de producción; a reconocer que las necesidades de los trabajadores no son sólo permisos, o adelantos de sueldo, más bien, es encontrarse en un clima laboral cómodo con un jefe equilibrado en sus metas.

## **1.7. Alcance**

La presente investigación se aplicará al nivel directivo: gerente general (1), líderes (3); y colaboradores (31). Cuando en una entidad empresarial los líderes tienen las habilidades y destrezas apropiadas, y los colaboradores se desempeñan en un clima de

buena calidad, se obtienen diversos beneficios, que a corto, mediano, o largo plazo afectan de manera positiva a la organización; es así que con la investigación a desarrollar se proyecta analizar el impacto del estilo de liderazgo que están aplicando los directivos de la Cooperativa Calceta Limitada en el desempeño de sus colaboradores en el año 2015.

Culminada la investigación, podemos determinar mediante el análisis del tipo o los tipos de liderazgo que se están aplicando: la forma en que se dirige la organización, así mismo la forma en que puede ser optimizada, coadyuvando a la expansión y a la rentabilidad de la misma.

El presente estudio, se aplicará a los directivos, líderes, y colaboradores de la Cooperativa Calceta Limitada, con ello se pretende repercutir de forma positiva tanto en los líderes como en los colaboradores fomentando un mejor clima laboral, crecimiento profesional, estabilidad laboral; todo esto, con el esfuerzo y compromiso de aplicar las recomendaciones obtenidas luego del informe de investigación, sentando un precedente que en el futuro pueda ser aplicado con aspiraciones de crecimiento organizacional. Este estudio está basado en los estilos de liderazgo de Goleman, quien determina que la clave para ser un líder exitoso es aplicar varios estilos de liderazgo a la vez.

## **CAPITULO II**

### **2. MARCO TEORICO.**

#### **2.1. Marco estado del arte**

Se han realizado muchas investigaciones referentes al impacto del estilo del liderazgo en el desempeño, a continuación voy a dar detalles de los resultados obtenidos en estas investigaciones.

Willman, Arango (2011) hizo una investigación a unos practicantes universitarios para ver como influía el estilo de liderazgo en su desempeño, basó su análisis en cuatro estilos de liderazgo: participativo, directivo, orientado a metas, considerados. También se hicieron 3 cuestionarios: practicantes, jefes y evaluadores de la universidad. Los resultados fueron los siguientes:

- Los jefes de los practicantes se auto perciben como jefes orientados a metas, es decir, personas que fomentan la excelencia en el desempeño de sus estudiantes a cargo, poniendo metas retadoras, orientado a la búsqueda de mejoramiento, buscando que estos obtengan el mayor nivel de productividad. Si se asocia este resultado con la edad de los jefes (el 48 % menor de 35 años), podría sugerir la importancia para los estudiantes de comprender la interpretación que hacen los jefes de sí mismos con el fin de ajustar sus comportamientos para responder a la expectativa de los jefes.
- Los estudiantes que participaron en este estudio perciben a sus jefes desde la Teoría Camino-Meta como participativos, es decir, personas que les permiten participar en la toma de decisiones y que antes de decidir, consultan a sus colaboradores, escuchan sugerencias y opiniones para integrarlas al grupo de decisiones que se toman a diario en la organización.
- Cuando se analizan la percepción del practicante respecto al estilo de liderazgo de su jefe y desempeño, este estudio arroja que en la medida en que el estudiante perciba que su jefe utilice los cuatro estilos de liderazgo posibles desde la Teoría Camino-Meta (directivo, considerado, participativo y orientado a metas) en diversas situaciones según se requiera, el desempeño del estudiante es mejor.

- Basados en los resultados de este estudio, la autopercepción del estilo de liderazgo que tiene el jefe no se relaciona con el desempeño de los practicantes.
- Al relacionar los estilos de liderazgo basados en hetero-percepción y autopercepción, se evidencia que la coincidencia no tiene relación con el desempeño. Es importante aclarar que para este estudio, se presentó la situación de que las personas incluidas en esta etapa del estudio presentaron calificaciones en su evaluación de desempeño muy similares y cercanas al límite superior de la escala de calificación, esto reduce el poder discriminatorio de la prueba para diferenciar los grupos.

En el artículo analizado no existe repercusión del estilo del liderazgo en el desempeño, pero hay que destacar que nos existían directivos enmarcado en un solo tipo de liderazgo, los jefes según la investigación eran bastante equilibrados en sus estilos.

Castillo, Canto, Fernandes, Barbosa (2014) llevaron a cabo el estudio en una empresa automotriz con el fin de indagar como el estilo de liderazgo identificado en la misma afectaba directamente el rendimiento de sus trabajadores, con la finalidad de proponer estrategias de liderazgo transformacional que permitan mejorar su desempeño. Según el artículo basaron su investigación en 3 estilos de liderazgo: democrático, equilibrado y autoritario. También utilizaron un cuestionario de 20 preguntas, con una escala tipo Likert, con cinco niveles de acuerdo (Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo), el cual fue validado previamente mediante el juicio de tres expertos, profesionales de la Universidad de Carabobo vinculados con el tema y confiabilidad calculada mediante el método estadístico del coeficiente Alpha

de Cronbach, con un resultado de 0,89 que indicó que el instrumento tiene una capacidad muy alta de confiabilidad.

Algunos de los resultados que salieron de la investigación es que la empresa se maneja mayoritariamente bajo el estilo democrático, también se mostró que aunque no tienen un método adecuado para evaluar el desempeño hay mucho espacio para mejorar.

No pudo identificarse un estilo claramente definido entre las diferentes personas con posiciones de liderazgo. Sin embargo, existe una tendencia hacia un estilo democrático y equilibrado que facilita mantener abiertos canales para una comunicación efectiva, lo cual contribuye a que el equipo de trabajo pueda alcanzar sus objetivos, además de motivar al logro de las metas, mejorando el desempeño de sus colaboradores. Sin embargo, se pueden reconocer rasgos de un liderazgo autoritario.

En este caso el estilo de liderazgo si ayuda al crecimiento de la empresa.

Otro estudio menciona, Rodríguez (2007), se hizo una investigación para analizar si los estilos de liderazgo influían en la toma de decisiones estrategias. Este estudio fue realizado en Chile y fueron tomadas en cuenta 93 pymes los resultados fueron los siguientes.

- El estilo de liderazgo es una variable significativa para lograr eficacia en las organizaciones. El estilo de liderazgo es un determinante estructural, aunque no el único, del proceso de toma de decisiones estratégicas. Dicho proceso tiene implicaciones estadísticamente significativas sobre la calidad de las decisiones adoptadas, y éstas son determinantes para el éxito de la organización.
- Se debe revelar que el estilo de liderazgo transformacional, y no así el transaccional, tiene impacto sobre la flexibilidad y la congruencia de valores. En este sentido, para

lograr mejores decisiones es preferible para las pequeñas y medianas empresas contar con líderes transformacionales; es decir, resulta recomendable que el líder del equipo de alta dirección comunique y comparta la misión y la visión con sus seguidores, que el líder genere entusiasmo y adhesión entre sus seguidores, y que el líder sea capaz de generar una visión de largo plazo que concilie los intereses de la organización con los intereses de los miembros del equipo.

Existe otro estudio realizado en Colombia Sanín, Salanova (2013) el estudio analiza cómo la satisfacción laboral media las relaciones entre el crecimiento psicológico (apertura al cambio, manejo del fracaso y flexibilidad) y el desempeño laboral (extrarrol, intrarrol y cumplimiento de normas), evaluado este último por los jefes. Participaron 731 empleados y sus correspondientes jefes de cinco empresas colombianas de los sectores industriales y de servicios. Los resultados obtenidos a través de Ecuaciones Estructurales (Structural Equation Modeling, SEM) muestran que la satisfacción laboral media parcialmente la relación entre apertura al cambio y desempeño extrarrol (evaluado por el jefe). Se encontró además que la flexibilidad y la apertura al cambio se asocian positiva y directamente con la satisfacción laboral general y que esta, a su vez, predice el desempeño extrarrol y el cumplimiento de normas, evaluados por el jefe.

- Desde el punto de vista práctico, estos hallazgos muestran que las organizaciones interesadas en mejorar la satisfacción de su personal y, con esto, reducir sus efectos negativos (rotación, ausentismo, quejas del personal,...) deberán apuntar al desarrollo de la flexibilidad y la apertura al cambio de su personal. El hallazgo resulta fundamental para las empresas en general, y especialmente para las colombianas, en tanto les permite entender sobre qué aspectos hacer gestión para

conseguir reducciones de la rotación y el ausentismo del personal, dos problemas comunes que ocasionan pérdidas económicas considerables

- Resultará clave que se busque que las personas estén abiertas al cambio. Evitar el trabajo rutinario y dar participación a los colaboradores, motivarlos para encontrar nuevas y mejoradas formas de hacer las cosas. De esta investigación se deriva entonces que las dimensiones del CPs (crecimiento psicológico) requieren ser tenidas en cuenta a la hora de diseñar estrategias de intervención de la satisfacción laboral; también cuando se quiere analizar y promover las conductas extrarrol de las personas.
- Conviene señalar que una visión positiva del fracaso no afecta la satisfacción, pero si el aprendizaje. La flexibilidad contribuye a que las personas estén más complacidas con sus realidades de trabajo, y la apertura al cambio cumple un doble papel al asociarse con la satisfacción y apuntar a su desempeño extrarrol. Lo anterior indica que si las organizaciones desean personas que den la milla extra y que cumplan con las normas definidas, es necesario que se preocupen por que el personal esté satisfecho y abierto al cambio.

En otro estudio Enríquez, Martínez, Guevara, (2015). Tuvo como propósito determinar la relación entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral, y fue desarrollada en la organización Amanecer Médico, sede administrativa de Cali. El estudio se encuentra sustentado teóricamente por autores de la Escuela Humanista como Rogers y Victor Frankl; por la Psicología Social aplicada a las organizaciones; por los conceptos de Inteligencia Emocional, creado por Salovey, difundido por Goleman; y por los aportes de Chiavenato acerca del rendimiento laboral. Durante la realización de este trabajo se utilizó el modelo

cuantitativo de tipo correlacional. Para la obtención de resultados se empleó el coeficiente de correlación de Pearson, como herramienta estadística. Participaron veintitrés personas, con quienes se utilizó, como técnica de recolección de datos, dos tipos de instrumentos: la evaluación de desempeño, propia de la empresa; y el test de inteligencia emocional TMMS24. Se demostró la existencia de una relación positiva entre las variables estudiadas.

Los resultados fueron los siguientes:

- Se puede apreciar una relación entre las variables de la inteligencia emocional y el desempeño laboral de los trabajadores de la organización Amanecer Médico. A nivel individual se puede observar que independientemente de que sea hombre o mujer las emociones juegan un papel importante para ambos sexos ya que interfiere de manera positiva o negativa en el desempeño que presente el sujeto en su puesto de trabajo. Un aspecto importante que se encontró es que la dimensión de atención emocional evidencia no tener una relación directa sobre el desempeño laboral, este patrón se repitió en varios sujetos de los cuales se destacan dos participantes que obtuvieron el mejor resultado en la evaluación de desempeño. Pero al analizar más detalladamente se apreció que dichos participantes tenían un nivel inadecuado de IE. Esta situación nos permite inferir que los sujetos pueden o no prestar atención a sus emociones sin que esto se vea reflejado en su forma de desenvolverse en su cargo.
- También se encontró que en la variable de claridad emocional y rendimiento laboral se pudo hallar una relación positiva entre dichas dimensiones, destacándose en este resultado la importancia de que los trabajadores reconozcan y comprendan el tipo de emociones que puedan experimentar en el campo laboral, pues esto les permite hacerse conscientes de como el cómo y por qué se sienten de dicha forma y lograr

un autocontrol que beneficie, tanto al trabajador, como a la institución, pues cuando una persona no reconoce sus emociones puede tomar decisiones que afecten la organización y por ende se puede decir que un trabajador con una buena inteligencia emocional tendrá menores índices de rotación laboral y deserción. En cuanto Claridad-Planeación y organización se encontró una relación directa, lo cual nos permite inferir que a mayor claridad emocional, la planeación y la organización serán optimizados, corroborando así lo propuesto por Goleman de que la inteligencia emocional trae grandes beneficios, tanto personales, como organizacionales. La relación de las variables de claridad emocional y rendimiento laboral arrojaron resultados de relación elevado, queriendo decir lo anterior que, entre mayor sea el coeficiente emocional, será mayor el rendimiento laboral de los trabajadores, ya que al tener capacidad para reconocer y expresar sus emociones de manera asertiva esto beneficiara de forma positiva el clima laboral lo que facilitará un mejor desempeño.

En el artículo se menciona que nuestras emociones son importantes a la hora de rendir en una empresa, las empresas deben tomar en cuenta este aspecto para lograr mayor productividad.

## **2.2. Marco referencial**

Daniel Goleman en su libro liderazgo. El poder de la inteligencia emocional (2013) menciona que existen 6 tipos de liderazgo.

### **2.2.1. El liderazgo autoritario**

Goleman (2013) El líder autoritario tiene como fin lo óptimo en cuanto a objetivos, estrategias, metas. Para el líder autoritario la calidad debe alcanzar el más alto grado en relación con los objetivos y estrategias. Sus comentarios se enfocan específicamente en alcanzar la visión, lo cual no depende de si sean positivos o negativos.

El líder autoritario indica el objetivo de manera explícita, sin embargo es flexible porque deja un margen para que el colaborador tome las decisiones o acciones de acuerdo a su preferencia. Por ejemplo el líder indica un número de ventas a alcanzar en un determinado periodo, pero no indica cuales son los pasos a seguir para lograr la meta.

Este estilo es conocido por ser exitoso en situaciones profesionales. Por ejemplo, sin importar si la empresa está bien o mal es decir si tiene algún problema interno, este tipo de liderazgo funciona porque genera un buen ambiente. El lado negativo de este tipo de liderazgo es que al momento de trabajar con otra persona que tiene más conocimiento o experiencia se le puede confundir con una persona desinformada o con alguien muy presumido.

Al aplicar este estilo de liderazgo se debe ser equilibrado pues si se es muy déspota los colaboradores van a ver afectada la igualdad en la organización, pero sin embargo es necesario aplicar la autoridad para que las tareas o asignaciones sean llevadas a cabo de la mejor manera posible en el menor tiempo, obviamente cumpliendo la visión institucional.

### **2.2.2. Los líderes coach**

Goleman (2013) Este estilo es adecuado para motivar a los colaboradores a autoanalizarse y corregir los posibles errores y fortalecer sus habilidades particulares.

El líder Coach si indica los pasos a seguir para lograr los objetivos a largo plazo, anima a su personal a alcanzarlos de manera constante. Además planifica paso a paso que se llevará a cabo para su cumplimiento.

Está atento a las necesidades de la empresa aportando con ideas innovadoras y adecuadas a la situación que se presente o que amerite alguna acción específica. Asigna tareas que pueden resultar dificultosas a sus compañeros de trabajo pero el propósito es generar aprendizaje aunque está consciente de que puede generar fracaso momentáneo, tiene la fortaleza de superar y sobrellevar ese fracaso. Se recomienda aplicar este estilo porque tiene influencia directa en el clima laboral y en el desempeño laboral.

Existe una incongruencia en este estilo debido a que el coach se interesa más en el aspecto personal y deja de lado los objetivos de la empresa, esto favorece el clima laboral, pues la comunicación con los colaboradores de la organización se sentirán impulsados a adoptar los cambios necesarios para el bienestar empresarial. Lo que también influye en un resultado positivo es que quienes estén dispuestos a aceptar los consejos que se les den, y que acepten a quien les está instruyendo. El directivo debe conocer el coaching, su propósito debe ser motivar a quienes conforman la empresa.

### **2.2.3. Estilo conciliador**

Goleman (2013) El líder conciliador prioriza a las personas, es decir que están sobre los objetivos de la empresa, se le da mucho valor a los individuos y sus emociones, para

que se mantenga la unidad entre ellos. Su manera de actuar radica principalmente en crear vínculos sólidos emocionales para en el futuro conseguir personas leales.

Al aplicar este estilo se logran varios aspectos que afectan en la innovación, pues existe flexibilidad, sin la presión de trabajar con detalle en lo que exija el líder, se alcanzan los objetivos dentro de un clima laboral agradable.

La comunicación es imprescindible para crear una buena relación con los colaboradores, mediante aplicar este estilo se logra, compartir momentos amenos con los compañeros como por ejemplo una cena, bebida o una torta en ocasiones especiales afirma las buenas relaciones personales, y dado que existe retroalimentación, es fácil conocer los aspectos en los que se debe mejorar, además de los regalos y recompensas dados por la buenas tareas realizadas. A diferencia de otros estilos en los que se dan reconocimientos o sugerencias solo cuando se ha fallado, este estilo es muy necesario dentro de cualquier organización.

El estilo conciliador presenta varias ventajas, a pesar de estas debe ser utilizado junto a otros estilos no solo; ya que si se brindan elogios algunos errores pudieran quedar sin corregirse y los colaboradores pueden llegar a pensar que existe tolerancia de mediocridad.

Existen personas que necesitan que se les den indicaciones exactas acerca de cómo proceder, para llevar a cabo las labores de excelente forma, en el estilo conciliador el líder no da consejos constructivos para mejorar; lo que resulta en que los colaboradores tengan que ingeniárselas solos.

#### **2.2.4. El estilo democrático.**

Goleman (2013) Aplicación del estilo democrático... y de sus ventajas. El hecho de que un líder dedique tiempo y energías a recolectar las ideas de sus subordinados hace que estos le den respeto, se ganen su confianza y se sienten comprometidos a dar el máximo. Una de las ventajas que tiene el líder democrático es que conoce la opinión de sus trabajadores esto fomenta la flexibilidad y permite que asuman responsabilidades ya que sus opiniones afectan las decisiones que tome para el cumplimiento de metas.

Gracias a que los colaboradores participan en la elaboración de los objetivos tienen claro cuáles se pueden conseguir y cuáles no se lograrán. Sin embargo existen desventajas al aplicar el estilo democrático, debido a que en ocasiones se realizan reuniones que se pueden volver un círculo vicioso ya que no se llegan a acuerdos teniendo la necesidad de seguir programando vez tras vez reuniones.

Según Goleman existen líderes que aplican este estilo con el objetivo de tomarse más tiempo para aplicar acciones importantes, esto lo único que provoca es que los subordinados se sientan confundidos y que además no tengan un rumbo fijo, de hecho al aplicar este tipo de idea en el liderazgo se puede generar conflictos entre los colaboradores.

Este estilo funciona de mejor manera y tiene éxito cuando el líder realmente necesita de la ayuda y apoyo de sus colaboradores capacitados, para aclarar los objetivos y entender el entorno de trabajo. Los colaboradores son quienes mejor preparados se encuentran para aportar con novedosas propuestas que permitan cumplir la visión institucional. Sin embargo es poco recomendable utilizar este estilo cuando los trabajadores no se encuentran capacitados, actualizados e informados sobre el tema a tratar.

#### **2.2.5. El estilo ejemplarizante**

Goleman (2013) Otro de los estilos que identifica Goleman es aquel en que el líder pone el ejemplo de un empleado modelo, con altos niveles de rendimiento, su mayor anhelo u obsesión es que todos sus colaboradores trabajen a su mismo nivel y ritmo es decir de manera más ágil, de tal forma que identifica aquellos que cumplen sus expectativas y le pone metas más altas, si estos fallan entonces son sustituidos por otros de manera inmediata, al aplicar este estilo, se debe utilizar una cualidad importante que es la moderación.

Goleman aclara que; a simple vista parece que un planteamiento así debería mejorar el fin, sin embargo no es así. Más bien, el estilo ejemplarizante acaba con el clima laboral. Existe el caso de que algunos colaboradores se sienten abrumados cuando el líder les exige demasiado, por lo que se desalientan. El líder considera que no es necesario dar a conocer los pasos a seguir para el desarrollo de un trabajo, cree que si la persona necesita que le den indicaciones es porque no sirve para la tarea determinada. Se llega al punto en que el colaborador ya no se dedica a realizar la labor siguiendo una ruta explícita sino más bien debe adivinar lo que él piensa. Esto termina dando como resultado que los colaboradores creen que su líder no confía en los trabajos que ellos realizan. Deja de existir responsabilidad por lo cual las tareas resultan aburridas. Cuando el líder ejemplarizante considera que un colaborador no cumpla con sus expectativas se apresura a reemplazarlo, cuando lo correcto sería dar sugerencias sobre cómo y qué aspectos mejorar.

Otro punto importante a destacar del líder ejemplarizante es que cuando no se encuentra presente; los colaboradores no saben de qué manera proceder debido a que se acostumbran a que sea el quien les dirija.

### **2.2.6. Estilo coercitivo**

Goleman (2013). Es posible entender las razones del porqué de los estilos de liderazgo estudiados el coercitivo es el menos recomendable a aplicar en mayoría de las situaciones. En este estilo el clima laboral está en un segundo plano, la flexibilidad es lo más dificultoso de alcanzar.

Las decisiones que toma el líder son extremadamente verticales, esto mata las ideas antes de nacer. Los trabajadores se sienten tan poco respetados que piensan en cosas como, “no quiero llevar mis ideas arriba porque no las van a tomar en cuenta”. A su vez se pierde el sentido de responsabilidad de los trabajadores y dejan de tener iniciativa propia, pierden el sentido de propiedad.

Si examinamos las actitudes del líder coercitivo, concluiríamos que nunca hay que tomarlo en cuenta. Pero existen escenarios donde hay que aplicarlo y genera resultados positivos, por ejemplo, se posesiona un nuevo gerente para modificar la orientación de una empresa de víveres que está al borde de la banca rota, una de sus acciones principales fue dismantelar la sala de ejecutivos. El ejecutivo opinaba que la habitación representaba la tradición y esta detenía la empresa. Acabar con la sala de los ejecutivos y un rápido traslado a un lugar más pequeño logro que las personas empezaran a cambiar su cultura.

Luego del análisis es posible aplicar el estilo coercitivo pero con mesura y en contadas situaciones, por ejemplo en un cambio radical de visión, o en una emergencia económica, este estilo logra cambiar culturas arraigadas y se aplica presión en época de crisis. Es recomendable utilizar este estilo en época de crisis, mas no cuando esta ya ha

pasado, porque puede tener repercusiones negativas en sus subordinados a largo plazo, más bien el líder debe mostrar sensibilidad ante la moral para tener buenos resultados.

### **2.3. El desempeño**

La OIT (Organización Mundial de Trabajo), habla sobre el desempeño laboral y señala “El informe confirma que es el conjunto de variables que inciden en la percepción que tienen las personas del lugar donde desarrollan su actividad laboral (...) la percepción es de características 100% subjetivas. (OIT, 2011)”

Es importante conocer nuestro nivel de desempeño, e identificar los puntos que debemos mejorar. Las organizaciones manejan sus propios indicadores de desempeño, pero lamentablemente existen empresas que no poseen ningún plan para evaluar a sus trabajadores. Los programas de evaluación son fundamentales dentro del sistema de Recursos Humanos en cualquier compañía. Estos además, contribuyen a la determinación del salario, a la promoción, al mejoramiento continuo, al establecimiento de planes de capacitación y desarrollo; para investigación y para acciones de personal tales como traslados, suspensiones y hasta despidos, etc.

#### **2.3.1. Evaluación de desempeño**

Alles (2006) Es un instrumento para dirigir y supervisar personal, entre los principales objetivos está el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

La evaluación del desempeño permite a los colaboradores conocer cuál es su rendimiento con respecto de las necesidades que demanda la organización; “Cuando hablamos de evaluar el desempeño nos referimos a diversos métodos en los que informamos a los empleados la manera en la que se han desempeñado en su cargo y crear estrategias de acuerdo a los resultados...” (Mora, 2007)

Estos resultados y acciones de mejora se deben relacionar con el entorno del colaborador, material, físico y de relaciones sociales; así se puede hablar de un desempeño real y de estrategias conjuntas para mejorarlo.

### **2.3.2. Gestión y evaluación del desempeño**

Aparicio, Blanco (2007). Comenta que es un procedimiento mediante el cual se evalúa el rendimiento global del empleado en su puesto de trabajo y la consecución de sus objetivos. Normalmente al final de cada año o de cada ejercicio, los jefes mantienen una entrevista con cada uno de sus empleados en la que les comunican cómo ha sido su rendimiento personal y su trabajo en equipo durante ese año. En función del resultado estimado se establece el porcentaje de retribución que el trabajador va a recibir.

Aparicio, Blanco (2007). También menciona que en esa misma entrevista se pueden comunicar los objetivos fijados para el año siguiente, tanto individuales como del equipo de trabajo.

Para que la gestión y evaluación del desempeño sean adecuadas y enriquecedoras, el jefe o directivo debe establecer, junto con el trabajador, las conclusiones y los nuevos objetivos, siendo ambos parte activa del proceso.

Además de una entrevista final anual sumativa, es conveniente realizar una o dos evaluaciones formativas intermedias que sirvan para analizar el estado de los diferentes procesos y proyectos: qué dificultades se han encontrado y qué soluciones pueden ofrecerse, qué aspectos han mejorado, cuáles se pueden potenciar aún más, etc. Todo ello debe hacerse siempre de forma consensuada entre el trabajador y el directivo.

Las ventajas de este procedimiento son principalmente las siguientes:

- Es un sistema objetivo y cuantificable.
- Mejora el desempeño de las personas, que son conscientes de sus progresos y de los aspectos que deben mejorar en su puesto de trabajo.
- Incrementa la motivación laboral de los empleados, puesto que se sienten parte de la empresa, ven reconocidos sus logros y se les proporcionan pautas de actuación para superar posibles problemas u obstáculos en su trabajo.
- Proporciona un incentivo económico por la consecución de los objetivos prefijados.
- Permite planificar y desarrollar de forma adecuada la carrera profesional de cada persona y diseñar su promoción laboral.
- Clasifica y concreta la información necesaria para realizar las tareas laborales.

Los instrumentos utilizados para medir cuantitativa y cualitativamente el desempeño de los empleados dependen de las características personales de cada individuo, de las peculiaridades de su puesto de trabajo y del modo en que su equipo desarrolla las tareas.

#### **2.4. Marco institucional.**

En los años 60 y 70 los habitantes de la ciudad de Calceta, anhelaban y necesitaban la creación de una Institución para ahorro y crédito, existían rumores acerca de la creación de varias compañías que ofrecerían estos servicios, en la provincia de Manabí a mediados de mayo de 1966, varios ciudadanos interesados profundamente en el crecimiento de su ciudad unieron fuerzas logrando crear un grupo de 28 personas, Don Olmedo Dueñas Zambrano, Humberto Mendoza Barcia, Telmo Briones, Oscar Montesdeoca Ormaza, Sergio Zambrano Barreto, Julio Montesdeoca, Doña Cécica Navarrete Velásquez, Tranquilino Montesdeoca, Doña Teodora Montesdeoca, Ovidio Velásquez Anchundia, junto a varios otros personajes importantes de la ciudad, realizaron una reunión en el Auditorium de Radio La voz. Habiéndose aprovechado la presencia del extensionista de FECOAC SR. Mauro Montesdeoca Loor.

En esta reunión se presenta la moción de crear la Pre-Cooperativa que actualmente se denomina Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Limitada como homenaje y tributo a la ciudad donde se fundó.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda. se conformó en el año 1966 y adquirió su vida jurídica, con la aprobación de su estatutos, el 19 de mayo de 1967, según Acuerdo Ministerial No. 9022.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Limitada, pasa a formar parte de la Superintendencia de Bancos mediante resolución Número SBS-2003-437, con fecha 25 de julio de 2003, además fue calificada como ente de intermediación financiera emitida el 02 de julio del 2003 cuya publicación se hizo en el Registro Oficial el 15 de agosto del 2003. Con esto se genera confianza a los socios de la institución, y se evidencia el progreso de la

Cooperativa en el transcurso de los años, llegando a tener más de diez mil socios hasta la actualidad.

Las personas encargadas de llevar la delantera en la Cooperativas son el Gerente General Ingeniero Gustavo Navarrete Castillo y como Presidente el Tecnólogo Ángel Macías.

Al crearse la Ley de Economía Popular y Solidaria, la cooperativa Calceta pasó a formar parte del Sector Financiero Popular y Solidario controlado por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Limitada a demostrado que una Organización no necesita estar ubicada en grandes ciudades para desempeñar funciones que otorguen crecimiento en el país, ésta Cooperativa contribuye al desarrollo socioeconómico de la ciudad donde brinda sus servicios, demostrando a todos los manabitas ser un modelo de vanguardia.

Mediante el análisis de mercados efectuados en la Cooperativa se llegó a la conclusión de que sus servicios podían ser ofrecidos en varias sucursales a nivel nacional, es así que en la ciudad de Manta se encuentra una Agencia, otras en la ciudad de Jama y en 24 de mayo, logrando demostrar la aplicación de nuestra misión Ser una Institución Competitiva, eficiente, rentable, y especializada en microfinanzas y así promover el crecimiento de los sectores productivos de la provincia.

## MISIÓN

- Ayudar al desarrollo socioeconómico de las pymes ubicadas en la Provincia de Manabí y del país, por medio de productos y servicios financieros de calidad y sostenibles, siendo responsables socialmente.

## VISIÓN 2016

- Lograr especializarse en microfinanzas ofreciendo servicios de calidad, eficientes, competitivos, y con utilidad mutua, fomentando el desarrollo socioeconómico de cada uno de los diferentes sectores de producción del País.

## VALORES CORPORATIVOS

- SOLIDARIDAD
- RESPETO
- COMPROMISO
- IGUALDAD
- TRANSPARENCIA
- HONESTIDAD

### Portafolio de Clientes

- Microempresario
- Personas naturales.

### Portafolio de productos genéricos

- Servicios financieros
- Colocaciones
- Capacitaciones

## MERCADO META

El Mercado Objetivo de la Cooperativa Calceta Ltda. Son Personas naturales y microempresas ubicadas en las siguientes ciudades de la Provincia de Manabí.

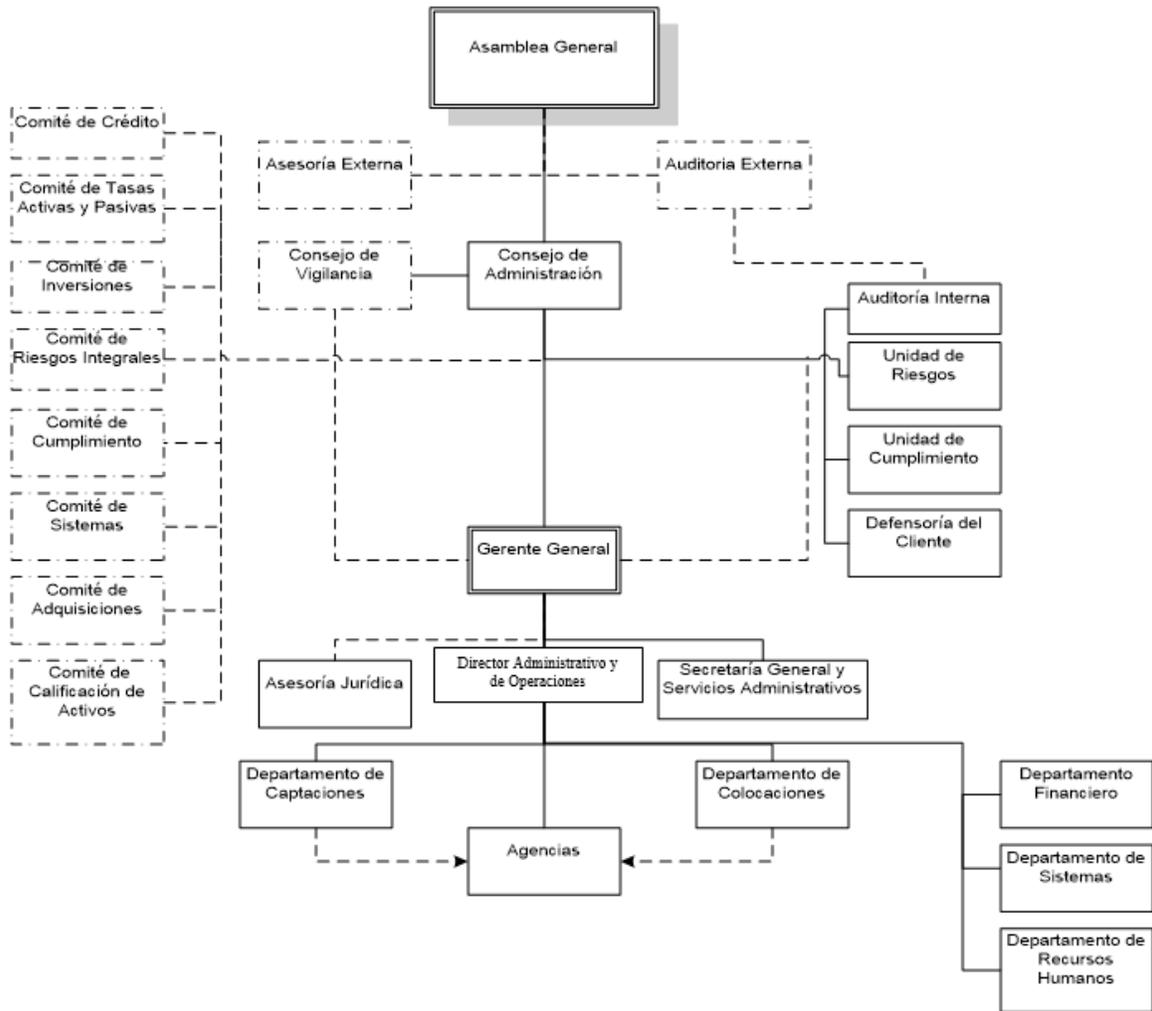
- Bolívar
- 24 de mayo
- Manta
- Jama

## ESTRATEGIA DE AMPLIACION

La Cooperativa Calceta Ltda. Tiene como estrategia de cobertura las siguientes etapas:

- Fortalecer los mercados actuales
- Crear una sucursal en el Cantón Jama.

Organigrama de la empresa.



## CAPITULO III

### 3. MARCO METODOLOGICO

#### 3.1. Diseño de la Investigación.

“Un diseño de investigación se define como el plan global de investigación que integra de un modo coherente (...) técnicas de recogida de datos a utilizar, análisis previstos y objetivos” (Alvira, 2000, p. 98).

En la investigación a realizar se analizará si existe impacto entre los distintos estilos de liderazgo propuestos por Goleman en el desempeño de los trabajadores. Se ha decidido utilizar los métodos científicos cualitativos y cuantitativos, que nos ayudaran mediante encuestas y entrevistas a conocer cuál es el estilo de liderazgo actual que existe en cada unidad de negocio de la matriz, además se determinará mediante la comparación de informes y análisis de resultados el nivel de desempeño

#### 3.2. Tipo de Investigación.

El tipo de investigación a utilizar es correlacional, descriptivo, explicativo

#### 3.3. Método de Investigación

Algunos autores estudiosos del Método de la Investigación Científica concluyen que, la Investigación Científica es un proceso sistemático, controlado, empírico y con una actitud de proposiciones hipotéticas acerca de las relaciones que se supone existen entre los fenómenos naturales (Chávez 1998).

La investigación científica es una actividad que se integra ante un proceso constituido por un conjunto de actuaciones sucesivas interrelacionadas partiendo del

conocimiento científico, procediendo a conceptualizar la realidad con el fin de formular y obtener mediante la observación, sistematización metódica (Chávez 1998). Los métodos que se utilizarán en esta investigación serán cualitativos y cuantitativos:

Hablar de métodos cualitativos en definitiva, es hablar de un estilo o modo de investigar los fenómenos sociales en el que se persiguen determinados objetivos para dar respuesta adecuada a unos problemas concretos a los que se enfrenta esta misma investigación(Olabuénaga 2012).

Los métodos cualitativos eligen la entrevista abierta y la observación directa, además estudian la vida social en su propio marco natural sin distorsionarla ni someterla a controles experimentales.

La estrategia de una investigación cualitativa va orientada a descubrir, captar y comprender una teoría, una explicación, un significado, al paso que la de una cuantitativa va más orientada a contrastar, comprobar, demostrar la existencia de una teoría previamente formulada. (Olabuénaga 2012).

La Cooperativa Calceta Limitada ha observado un baja en el desempeño de los trabajadores, entonces se va hacer un estudio para verificar si el estilo de liderazgo esta afecto el desempeño de los trabajadores.

### **3.4. Fuentes de Información**

En la investigación se utilizaran las siguientes fuentes de información:

Fuentes primarias.- Encuestas que permiten recoger información directamente.

Fuentes secundarias- Documentos que permiten conseguir información a través de fuentes escritas. (Méndez, 2001)

### **3.5. Técnicas e instrumentos de investigación**

Con la finalidad de resolver el objetivo de esta investigación se aplicarán encuestas y entrevistas; la recolección de información en base a la muestra establecida en Cooperativa Calceta Limitada.

TÉCNICA	CONCEPTO	INSTRUMENTO
ENTREVISTA	Establecer un diálogo directo con los Jefes de Unidad de Negocio de la matriz	Cuestionario de Entrevista
ENCUESTA	Conjunto de preguntas preparadas para el personal de las plantas de producción	Cuestionario de Encuesta

### **3.6. Población**

La población para la realización del estudio se tomara el número total de los colaboradores activos de la Cooperativa Calceta Limitada, que comprende a 34 personas.

### **3.7. Muestra**

Para realizar la investigación se tomó en cuenta al total del universo, 34 colaboradores distribuidos en 4 jefaturas y 30 operativos.

### **3.8. Técnica de Procesamiento y análisis de datos.**

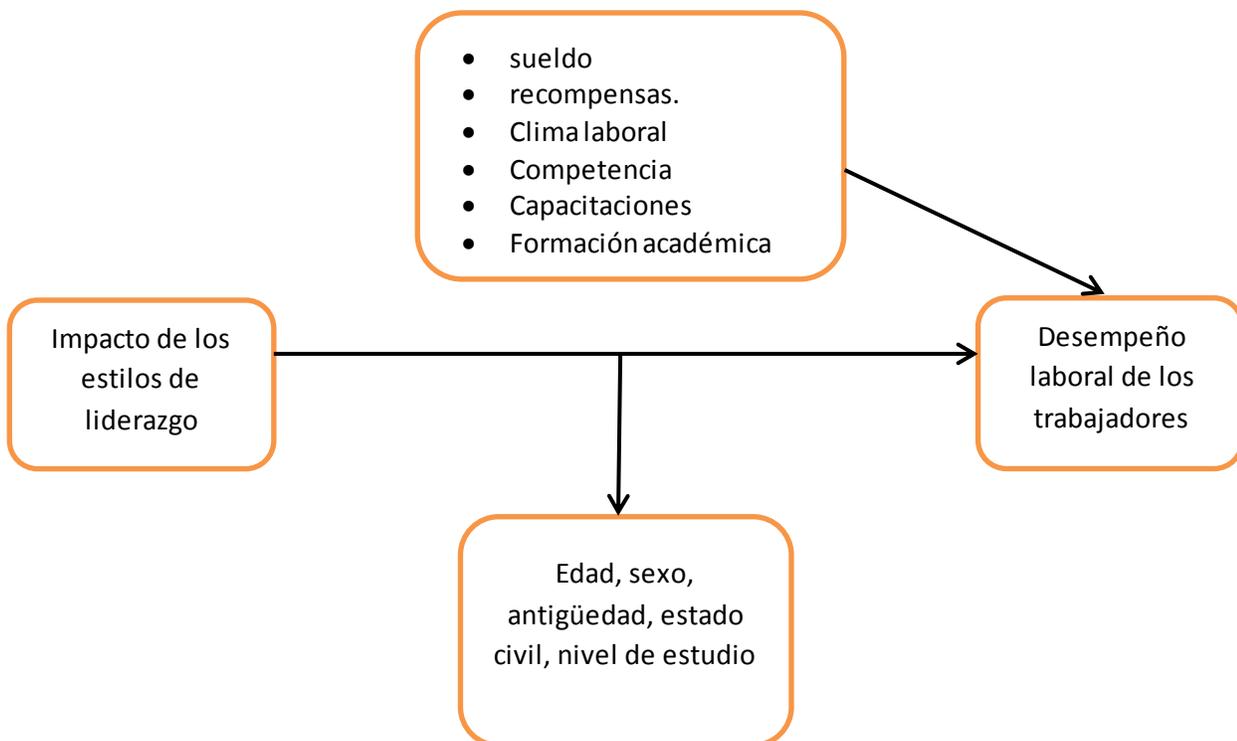
Para el procesamiento de datos compilados en la encuesta, se utilizó el programa estadístico informático Statistic Program Social Science (SPSS).

En primer lugar se realizara un análisis univariado (estadística descriptiva), y luego se realizara un análisis bivariado con la aplicación del coeficiente de Pearson a fin de medir el nivel de incidencia entre las variables.

### 3.9.Hipótesis

El estilo de liderazgo impacta en el desempeño de los trabajadores.

### 3.10. Sistema de variables



### 3.11. Operacionalización de las variables

Variable independiente: Estilos de liderazgo					
Sub-variable	Dimensiones	Indicadores	Tipo de medición	Preguntas entrevista	Preguntas para la encuesta
Autoritario	Potencia al máximo el compromiso con los objetivos y la estrategia de la empresa. Al enmarcar las tareas individuales en una visión global, el líder autoritario marca unos niveles de calidad que giran en torno a esa visión	Escala Likert	1-5	¿Está comprometido con los objetivos de la empresa? ¿Premia el esfuerzo? ¿Premia la calidad? ¿Siente desmotivación cuando no cumple su visión?	¿Está comprometido con los objetivos de la empresa? ¿Es reconocido su esfuerzo? ¿Es reconocida la calidad de su trabajo? ¿Siente desmotivación cuando no contribuye a alcanzar las metas de la organización?
Coach	Ayudan a sus subordinados a identificar sus puntos fuertes y débiles particulares y los vinculan a sus aspiraciones personales y profesionales. Animar a los trabajadores a marcarse objetivos de desarrollo a largo plazo y a conceptualizar un plan para alcanzarlos	Escala Likert	1-5	¿Considera su vida personal en su actividad laboral? ¿Le gusta animar a sus trabajadores? ¿Motiva a sus trabajadores a cumplir los objetivos a largo plazo?	¿Es consciente de sus debilidades y fortalezas en su actividad laboral? ¿Su jefe lo anima? ¿Su jefe los motiva para cumplir los objetivos a largo plazo?
Conciliador	Este estilo de liderazgo se centra en la gente: sus defensores valoran a los individuos y sus	Escala Likert	1-5	¿Conversa de temas personales con sus colaboradores	¿El Jefe conversa de temas personales con los

	emociones por encima de las tareas y los objetivos. El líder conciliador busca que los trabajadores estén contentos y exista armonía entre ellos.			s? ¿Es importante el manejo de las emociones de los trabajadores? ¿Lucha para que las relaciones entre los trabajadores sean buenas?	trabajadores? ¿El jefe toma en cuenta sus emociones y estados de ánimo? ¿El jefe contribuye en forma determinante para que las relaciones entre los trabajadores sean buenas?
Democrático	Al dedicar tiempo a recoger las ideas y el respaldo de los demás, el responsable de un equipo consigue confianza, respeto y compromiso. Al permitir que los trabajadores den su opinión sobre decisiones que afectan a sus objetivos y a su forma de proceder, el líder democrático fomenta la flexibilidad y la responsabilidad	Escala Likert	1-5	¿Toma en cuenta la decisión de la mayoría? ¿Toma en cuenta las recomendaciones que hacen sus trabajadores? ¿Cree que la flexibilidad es una ayuda a que un trabajador sea más eficiente?	¿El jefe toma en cuenta la decisión de la mayoría de los trabajadores? ¿El jefe toma en cuenta las recomendaciones que hacen sus trabajadores? ¿El jefe muestra flexibilidad en las acciones laborales cotidianas?
Ejemplarizante	Establece unos niveles de rendimiento altísimos y los ilustra personalmente. Demuestra una obsesión por hacer las cosas mejor y más rápido y pide lo mismo de todos los que lo rodean. Enseguida identifica	Escala Likert	1-5	¿Exige a sus trabajadores a superar las expectativas? ¿Se obsesiona con el cumplimiento de las metas? ¿Se enoja su sus trabajadores	¿Su jefe le dispone superar las expectativas? ¿Su jefe se obsesiona con el cumplimiento de las metas? ¿Su jefe se enoja cuando no van a su

	a quienes rinden poco y les exige más. Si no se ponen a la altura necesaria, los sustituye por alguien que sí sea capaz de ello			no vana su ritmo? ¿Desvincula a los trabajadores cuando no cumplen sus expectativas?	ritmo? ¿El jefe ha desvinculado a trabajadores por no cumplir con las expectativas?
• Coercitivo	Las decisiones que toma el líder son extremadamente verticales, esto mata las ideas antes de nacer. Los trabajadores se sienten tan poco respetados que piensan en cosas como, “no quiero llevar mis ideas arriba porque no las van a tomar en cuenta”. A su vez se pierde el sentido de responsabilidad de los trabajadores y dejan de tener iniciativa propia, pierden el sentido de propiedad.	Escala Likert	1-5	¿Maltrata verbalmente sus colaboradores? ¿Cree Ud. que sus colaboradores le temen? ¿Presiona a sus colaboradores al cumplimiento de las metas? ¿Amenaza a sus colaboradores?	¿Ha sido Maltratado verbalmente por su jefe? ¿La actitud laboral de su jefe refleja incertidumbre en sus colaboradores? ¿Su jefe lo presiona para cumplir las metas? ¿Su jefe intimida a sus colaboradores?

Variable dependiente: Desempeño laboral.				
Sub-variable	Dimensiones	indicadores	Tipo de medición	Preguntas
Competencias técnicas	Hablamos de competencias técnicas, cuando nos referimos al conjunto de conocimientos, procedimientos, actitudes y capacidades que una persona posee y que son necesarias para desarrollar su puesto	Likert	1-5	¿Sus habilidades están acordes a su puesto de trabajo? ¿Su experiencia ayuda en el desempeño de su trabajo? ¿Teniendo en cuenta sus habilidades puede ocupar otro puesto en la misma empresa?

	de trabajo.			
Competencias universales	Ser competente y flexible a las variaciones y situaciones inesperadas, meditar de manera estratégica para elegir las opciones acertadas en momentos de intensa presión; llevar la delantera en complejos sistemas de trabajo, ser líderes al momentos de solucionar los problemas y trabajar conjuntamente a los gerentes en el desarrollo de ideas que permitan gestionar de manera oportuna inconvenientes complejos			¿En qué tiempo logro adaptarse a su puesto? ¿Aporta sugerencias a los directivos en la toma de decisiones? ¿Se siente con potencial para liderar un departamento?
Conocimientos	Es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje (a posteriori), o a través de la introspección (a priori). En el sentido más amplio del término, se trata de la posesión de múltiples datos interrelacionados que, al ser tomados por sí solos, poseen un menor valor cualitativo.			¿Su nivel académico está acorde al puesto que tiene? ¿Se capacita de manera independiente para rendir mejor en su puesto de trabajo?

Variable de confusión				
Sub-variable	Dimensiones	indicadores	Tipo de	Preguntas

			medición	
Edad,	Tiempo cronológico de una persona desde su nacimiento hasta el momento actual	Años	18-28 29-39 40-50 51 y más	¿Qué edad tiene?
Sexo,	Condición biológica que distingue en una especie dos tipos de individuos que desempeñan distinto papel en la reproducción	Masculino Femenino	Masculino Femenino	¿Cuál es su sexo?
Antigüedad,	Tiempo durante el cual una persona ha estado trabajando de manera ininterrumpida para la misma unidad económica en su trabajo principal, independientemente de los cambios de puesto o funciones que haya tenido dentro de la misma.	Tiempo en la empresa	Años	¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?
Estado civil	Situación personal en que se encuentra o no una persona física en relación a otra, con quien se crean lazos jurídicamente reconocidos	Soltero Casado Viudo Divorciado Unión libre	Soltero Casado Viudo Divorciado Unión libre	¿Su estado civil es?

Variable modificadora de efectos				
Sub-variable	Dimensiones	indicadores	Tipo de medición	Preguntas
• Sueldo	remuneración que percibe de manera periódica un trabajador como	Valor monetario	Dólares	¿En que rango esta su sueldo?

	consecuencia de la prestación de un servicio			
• Recompensas.	Es ofrecida a menudo por un grupo como incentivo para la realización de una tarea a alguien no asociado generalmente al mencionado grupo	sobresueldos	Económica Días libres Diplomas Reconocimiento en públicos. Ninguno	¿Qué tipo de recompensa ha recibido por el eficiente cumplimiento de las metas?
• Clima laboral	Ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.	Likert	1-5	¿Son buenas las relaciones con sus compañeros de trabajo? ¿Los problemas laborales los soluciona con sus compañeros de trabajo? ¿Existe confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo?
• Competencia	realidad que viven las empresas que luchan en un determinado sector del mercado al vender o demandar un mismo bien o servicio	Competidores existentes	Nivel de conocimiento de actividades laborales de la competencia	¿Conoce algún beneficio adicional en el ámbito laboral que ofrece la competencia? ¿Ha recibido propuesta de trabajo de parte de la competencia?
• Capacitaciones	Considerada como un proceso educativo a	Numero de capacitaciones en el año	Capacitaciones pagadas por la empresa o autofinanciada	¿Cuántas capacitaciones ha recibido al año?

	corto plazo el cual utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado			¿Ha realizado capacitaciones de manera individual? ¿Cree Ud. que las capacitaciones le ayudan a desenvolverse mejor?
• Formación académica	Grado más elevado de estudios realizados o en curso, sin tener en cuenta si se han terminado o están provisional o de manera definitiva incompletos	Nivel de estudio	Primaria Secundaria Técnico Profesional Postgrado	¿Cuál es su nivel de estudio? ¿Estaría dispuesto a seguir estudiando? ¿Lo aprendido en su vida estudiantil le ha ayudado a desenvolverse mejor?

### Explicación del origen de las preguntas

Sub-variable	Dimensiones	Preguntas entrevista	Preguntas para la encuesta
Autoritario	Potencia al máximo el compromiso con los objetivos y la estrategia de la empresa. Al enmarcar las tareas individuales en una visión global, el líder autoritario marca unos niveles de calidad que giran en torno a esa visión	¿Está comprometido con los objetivos de la empresa? ¿Premia el esfuerzo? ¿Premia la calidad? ¿Siente desmotivación cuando no cumple su visión?	¿Está comprometido con los objetivos de la empresa? ¿Es reconocido su esfuerzo? ¿Es reconocida la calidad de su trabajo? ¿Siente desmotivación cuando no contribuye a alcanzar las metas de la organización?
Coach	Ayudan a sus subordinados a identificar sus puntos fuertes y débiles particulares y los vinculan a sus aspiraciones personales y profesionales.	¿Considera su foda personal en su actividad laboral? ¿Le gusta animar a sus trabajadores? ¿Motiva a sus trabajadores a cumplir los objetivos	¿Es consciente de sus debilidades y fortalezas en su actividad laboral? ¿Su jefe lo anima? ¿Su jefe los motiva para cumplir los objetivos a largo plazo?

	Animan a los trabajadores a marcarse objetivos de desarrollo a largo plazo y a conceptualizar un plan para alcanzarlos	a largo plazo?	
Conciliador	Este estilo de liderazgo se centra en la gente: sus defensores valoran a los individuos y sus emociones por encima de las tareas y los objetivos. El líder conciliador busca que los trabajadores estén contentos y exista armonía entre ellos.	¿Conversa de temas personales con sus colaboradores? ¿Es importante el manejo de las emociones de los trabajadores? ¿Lucha para que las relaciones entre los trabajadores sean buenas?	¿El Jefe conversa de temas personales con los trabajadores? ¿El jefe toma en cuenta sus emociones y estados de ánimo? ¿El jefe contribuye en forma determinante para que las relaciones entre los trabajadores sean buenas?
Democrático	Al dedicar tiempo a recoger las ideas y el respaldo de los demás, el responsable de un equipo consigue confianza, respeto y compromiso. Al permitir que los trabajadores den su opinión sobre decisiones que afectan a sus objetivos y a su forma de proceder, el líder democrático fomenta la flexibilidad y la responsabilidad	¿Toma en cuenta la decisión de la mayoría? ¿Toma en cuenta las recomendaciones que hacen sus trabajadores? ¿Cree que la flexibilidad es una ayuda a que un trabajador sea más eficiente?	¿El jefe toma en cuenta la decisión de la mayoría de los trabajadores? ¿El jefe toma en cuenta las recomendaciones que hacen sus trabajadores? ¿El jefe muestra flexibilidad en las acciones laborales cotidianas?
Ejemplarizante	Establece unos niveles de rendimiento altísimos y los ilustra personalmente. Demuestra una obsesión por hacer las cosas mejor y más rápido y pide lo mismo de todos los que lo rodean. Enseguida identifica a quienes rinden poco y les exige más. Si no se ponen a la	¿Exige a sus trabajadores a superar las expectativas? ¿Se obsesiona con el cumplimiento de las metas? ¿Se enoja su sus trabajadores no vana su ritmo? ¿Desvincula a los trabajadores cuando no cumplen sus expectativas?	¿Su jefe le dispone superar las expectativas? ¿Su jefe se obsesiona con el cumplimiento de las metas? ¿Su jefe se enoja cuando no van a su ritmo? ¿El jefe ha desvinculado a trabajadores por no cumplir con las expectativas?

	altura necesaria, los sustituye por alguien que sí sea capaz de ello		
• Coercitivo	Las decisiones que toma el líder son extremadamente verticales, esto mata las ideas antes de nacer. Los trabajadores se sienten tan poco respetados que piensan en cosas como, “no quiero llevar mis ideas arriba porque no las van a tomar en cuenta”. A su vez se pierde el sentido de responsabilidad de los trabajadores y dejan de tener iniciativa propia, pierden el sentido de propiedad.	¿Maltrata verbalmente sus colaboradores? ¿Cree Ud. que sus colaboradores le temen? ¿Presiona a sus colaboradores al cumplimiento de las metas? ¿Amenaza a sus colaboradores?	¿Ha sido Maltratado verbalmente por su jefe? ¿La actitud laboral de su jefe refleja incertidumbre en sus colaboradores? ¿Su jefe lo presiona para cumplir las metas? ¿Su jefe intimida a sus colaboradores?

Sub-variable	Dimensiones	Preguntas
Competencias técnicas	Hablamos de competencias técnicas, cuando nos referimos al conjunto de conocimientos, procedimientos, actitudes y capacidades que una persona posee y que son necesarias para desarrollar su puesto de trabajo.	¿Sus habilidades están acordes a su puesto de trabajo? ¿Su experiencia ayuda en el desempeño de su trabajo? ¿Teniendo en cuenta sus habilidades puede ocupar otro puesto en la misma empresa?
Competencias universales	saber adaptarse a los cambios y situaciones ambiguas, ser capaz de pensar estratégicamente y poder tomar decisiones correctas en situaciones de mucha presión; liderar sistemas de trabajo complejos y adoptar conductas flexibles en la solución de problemas; capacidad de trabajo con los	¿En qué tiempo logro adaptarse a su puesto? ¿Aporta sugerencias a los directivos en la toma de decisiones? ¿Se siente con potencial para liderar un departamento?

	superiores en problemas complejos de gestión	
Conocimientos	Es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje (a posteriori), o a través de la introspección (a priori). En el sentido más amplio del término, se trata de la posesión de múltiples datos interrelacionados que, al ser tomados por sí solos, poseen un menor valor cualitativo.	¿Su nivel académico está acorde al puesto que tiene? ¿Se capacita de manera independiente para rendir mejor en su puesto de trabajo?

Sub-variable	Dimensiones	Preguntas
Edad,	Tiempo cronológico de una persona desde su nacimiento hasta el momento actual	¿Qué edad tiene?
Sexo,	Condición biológica que distingue en una especie dos tipos de individuos que desempeñan distinto papel en la reproducción	¿Cuál es su sexo?
Antigüedad,	Tiempo durante el cual una persona ha estado trabajando de manera ininterrumpida para la misma unidad económica en su trabajo principal, independientemente de los cambios de puesto o funciones que haya tenido dentro de la misma.	¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?
Estado civil	Situación personal en que se encuentra o no una persona física en relación a otra, con quien se crean lazos jurídicamente reconocidos	¿Su estado civil es?

Sub-variable	Dimensiones	Preguntas
• Sueldo	remuneración que percibe	¿En qué rango está su sueldo?

	de manera periódica un trabajador como consecuencia de la prestación de un servicio	
• Recompensas.	Es ofrecida a menudo por un grupo como incentivo para la realización de una tarea a alguien no asociado generalmente al mencionado grupo	¿Qué tipo de recompensa ha recibido por el eficiente cumplimiento de las metas?
• Clima laboral	Ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.	¿Son buenas las relaciones con sus compañeros de trabajo? ¿Los problemas laborales los soluciona con sus compañeros de trabajo? ¿Existe confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo?
• Competencia	realidad que viven las empresas que luchan en un determinado sector del mercado al vender o demandar un mismo bien o servicio	¿Conoce algún beneficio adicional en el ámbito laboral que ofrece la competencia? ¿Ha recibido propuesta de trabajo de parte de la competencia?
• Capacitaciones	Considerada como un proceso educativo a corto plazo el cual utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado	¿Cuántas capacitaciones ha recibido al año? ¿Ha realizado capacitaciones de manera individual? ¿Cree Ud. que las capacitaciones le ayudan a desenvolverse mejor?
• Formación académica	Grado más elevado de estudios realizados o en curso, sin tener en cuenta si se han terminado o están provisional o de manera definitiva incompletos	¿Cuál nivel de estudio llevo? ¿Estaría dispuesto a seguir estudiando? ¿Lo aprendido en su vida estudiantil le ha ayudado a desenvolverse mejor?

### 3.12. Validez y Confiabilidad de los Instrumentos

Antes de proceder a ejecutar la encuesta, se aplicaron los criterios de moriyama a cinco expertos a fin de validar el instrumento de investigación y para establecer la confiabilidad de la aplicación de los instrumentos se realizó una prueba piloto a través del cálculo del Alfa de Cronbach.

### Moriyama aplicado a la encuesta

NUMERO	PREGUNTAS	Porcentaje expero 1	Porcentaje expero 2	Porcentaje expero 3	Porcentaje expero 4	Porcentaje expero 5	Promedio
1	¿Qué edad tiene?	100%	93%	100%	100%	100%	99%
2	¿Cuál es su sexo?	100%	93%	100%	100%	100%	99%
3	¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?	100%	93%	100%	100%	100%	99%
4	¿Su estado civil es?	100%	93%	100%	100%	100%	99%
5	¿Cuál es su nivel de estudio?	87%	80%	87%	87%	87%	85%
6	¿Estaría dispuesto a seguir estudiando?	80%	80%	80%	73%	80%	79%
7	¿Lo aprendido en su vida estudiantil le ha ayudado a desenvolverse mejor?	80%	80%	80%	73%	80%	79%
8	¿Lo aprendido en su vida estudiantil le ha ayudado a desenvolverse mejor?	87%	87%	87%	80%	87%	85%
9	¿Ha realizado capacitaciones de manera individual en áreas que no están acorde a sus actividades laborales?	87%	87%	87%	80%	87%	85%
10	¿Cree Ud. que las capacitaciones le ayudan a desenvolverse mejor?	87%	87%	87%	80%	87%	85%
11	¿Tiene experiencia de otra empresa en el mismo puesto?	87%	87%	87%	80%	87%	85%

12	¿En qué rango esta su sueldo?	80%	80%	80%	73%	80%	79%
13	¿Qué tipo de recompensa ha recibido por el eficiente cumplimiento de las metas?	80%	80%	80%	80%	80%	80%
14	¿Conoce algún beneficio adicional en el ámbito laboral que ofrece la competencia?	80%	80%	80%	80%	80%	80%
15	¿Ha recibido propuesta de trabajo de parte de la competencia?	80%	80%	80%	80%	80%	80%
16	¿Está comprometido con los objetivos de la empresa?	87%	87%	87%	87%	87%	87%
17	¿Es reconocido su esfuerzo?	73%	73%	73%	73%	73%	73%
18	¿Es reconocida la calidad de su trabajo?	73%	67%	67%	73%	73%	71%
19	¿Siente desmotivación cuando no contribuye a alcanzar las metas de la organización?	73%	73%	73%	73%	73%	73%
20	¿Es consciente de sus debilidades y fortalezas en su actividad laboral?	80%	80%	80%	80%	80%	80%
21	¿Su jefe lo anima?	93%	93%	93%	93%	93%	93%
22	¿Su jefe lo motiva para cumplir los objetivos a largo plazo?	93%	93%	93%	93%	93%	93%
23	¿El jefe conversa de temas personales con los trabajadores?	87%	87%	87%	87%	80%	85%
24	¿El jefe toma en cuenta sus emociones y estados de ánimo?	80%	80%	80%	80%	73%	79%
25	¿El jefe contribuye en forma determinante para que las relaciones entre los trabajadores sean buenas?	93%	93%	93%	93%	87%	92%
26	¿El jefe toma en cuenta la decisión de la mayoría de los trabajadores?	93%	93%	93%	93%	87%	92%
27	¿El jefe toma en cuenta las recomendaciones que hacen sus trabajadores?	93%	87%	93%	93%	87%	91%
28	¿El jefe muestra flexibilidad en las acciones laborales cotidianas?	80%	73%	80%	80%	73%	77%
29	¿Su jefe le dispone superar las expectativas?	87%	80%	87%	87%	87%	85%

30	¿Su jefe se obsesiona con el cumplimiento de las metas?	80%	73%	80%	80%	80%	79%
31	¿Su jefe se enoja cuando no van a su ritmo?	80%	73%	80%	80%	80%	79%
32	¿El jefe ha desvinculado a trabajadores por no cumplir con las expectativas?	87%	80%	87%	87%	87%	85%
33	¿Ha sido Maltratado verbalmente por su jefe?	80%	73%	80%	80%	80%	79%
34	¿La actitud laboral de su jefe refleja incertidumbre en sus colaboradores?	87%	87%	87%	87%	87%	87%
35	¿Su jefe lo presiona para cumplir las metas?	87%	87%	87%	87%	87%	87%
36	¿Su jefe intimida a sus colaboradores?	87%	87%	87%	87%	87%	87%
37	¿Cree que sus habilidades están acordes a su puesto de trabajo?	80%	80%	80%	80%	80%	80%
38	¿Cree que sus habilidades están acordes a su puesto de trabajo?	87%	87%	87%	87%	87%	87%
39	¿Teniendo en cuenta sus habilidades puede ocupar otro puesto en la misma empresa?	73%	73%	73%	73%	73%	73%
40	¿En qué tiempo logró adaptarse a su puesto?	73%	73%	73%	73%	73%	73%
41	¿Aporta sugerencias a los directivos en la toma de decisiones?	73%	73%	73%	73%	73%	73%
42	¿Se siente con potencial para liderar un departamento?	87%	87%	87%	87%	80%	85%
43	¿Su nivel académico está acorde al puesto que tiene?	100%	100%	100%	93%	93%	97%
44	¿Se capacita de manera independiente en áreas que están acorde a su puesto de trabajo?	93%	93%	100%	93%	87%	93%
45	¿Son buenas las relaciones con sus compañeros de trabajo?	93%	93%	100%	87%	87%	92%
46	¿Los problemas laborales los soluciona con sus compañeros de trabajo?	80%	80%	93%	80%	73%	81%
47	¿Existe confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo?	80%	80%	93%	80%	73%	81%

47	PROMEDIOFINAL							84%
----	---------------	--	--	--	--	--	--	-----

Elaborado: Edison Rafael Iriarte Vera

Se aplicó los criterios de moriyama a 5 expertos vinculados a la gestión del talento humano con una validez del 0.84, determinándose una validez óptima del instrumento.

**Alfa de cronbach de la encuesta.**

**Estadísticas de fiabilidad**

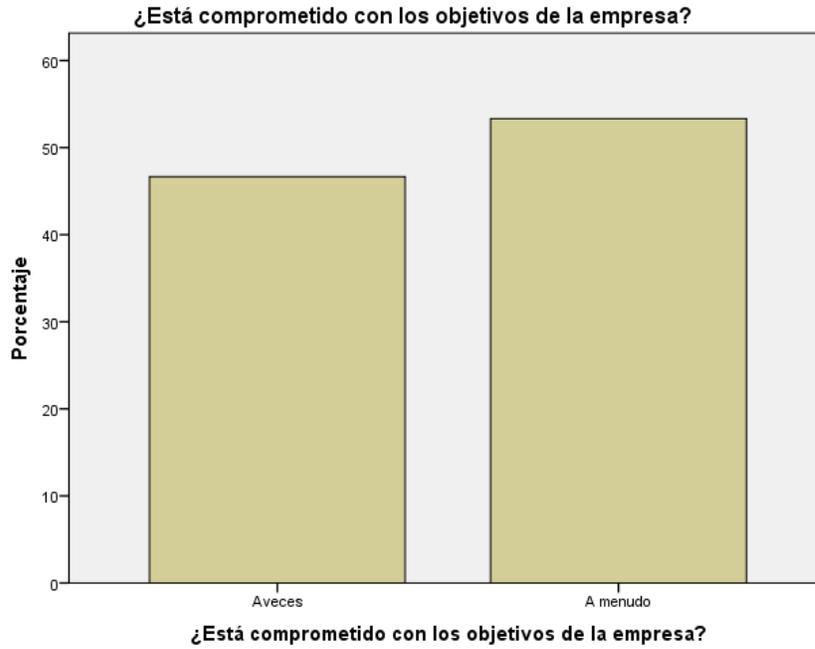
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,829	,769	24

Fuente: SPSS

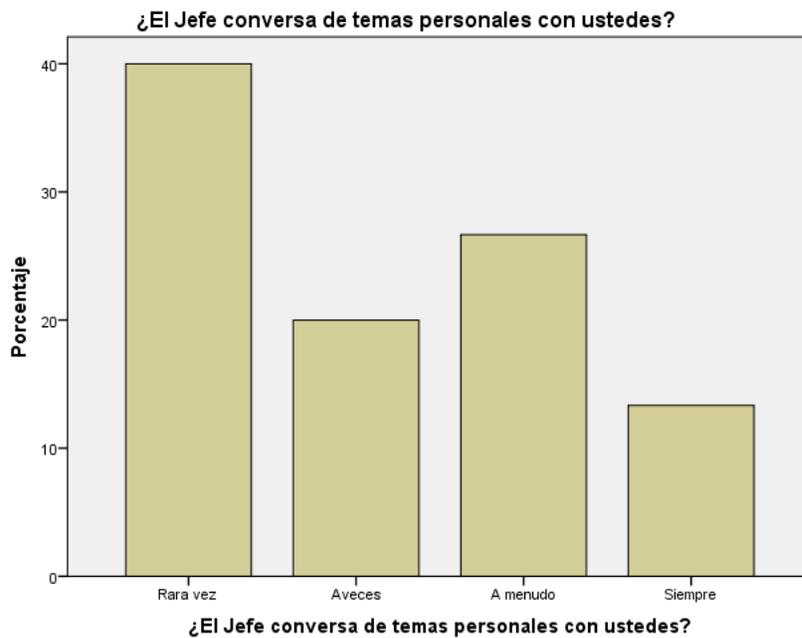
Elaborado: Edison Rafael Iriarte Vera

Se aplicó una encuesta piloto en la Cooperativa de ahorro y crédito Chone limitada a un grupo de 15 personas, luego se ubicaron los resultados al SPSS resultando con una confiabilidad de 0,82

## Análisis de las tendencias.



Como podemos observar en la gráfica las opciones más mencionadas por parte de los trabajadores en primer lugar es a veces con 55% y en segundo lugar la opción a menudo con un 45%, marcando una tendencia importante al estilo de liderazgo autoritario.



En esta pregunta se ve que el estilo de liderazgo conciliador no es parte de los directivos de la cooperativa en cuestión. La vida personal de los trabajadores no es algo que les preocupe a los jefes. Hay inclinación hacia el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización

## CAPITULO IV

### 4. Presentación e interpretación de resultados.

#### 4.1. Análisis univariado

En la tabla 1 se muestra la distribución de la frecuencia de la pregunta 1

Tabla 1, pregunta 1. ¿Qué edad tiene?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	51 y mas	3	10,0	10,0	10,0
	40-50	8	26,7	26,7	36,7
	29-39	14	46,7	46,7	83,3
	18-20	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: SPSS

Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.

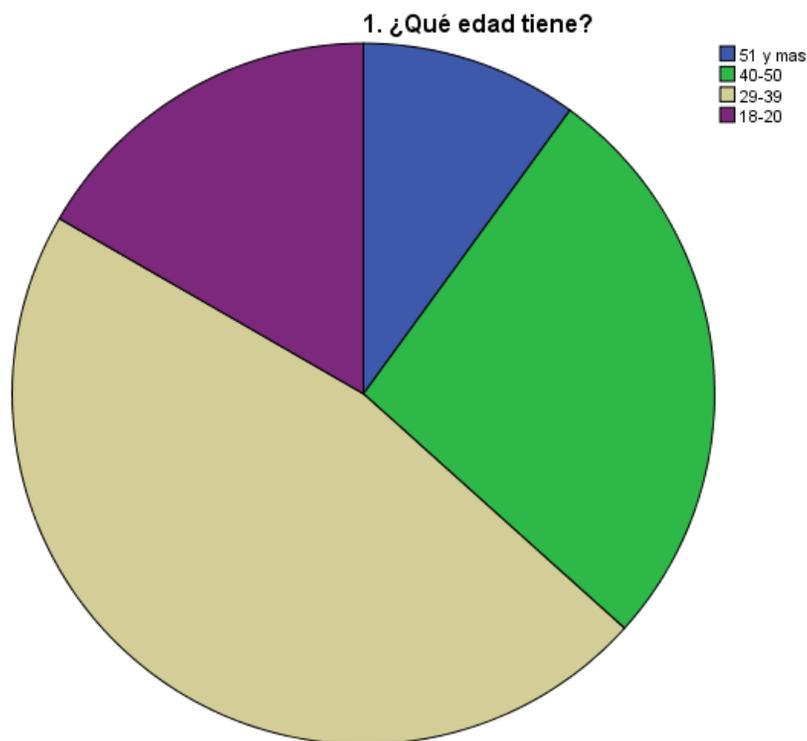


Figura 1 Pregunta 1; ¿Qué edad tiene?

Fuente: SPSS

Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.

**Análisis:** Como podemos observar en la gráfica la fuerza laboral comprende la edad entre 29 y 39 años, considero que tiene una plantilla joven y podría haber un semillero interesante de líderes.

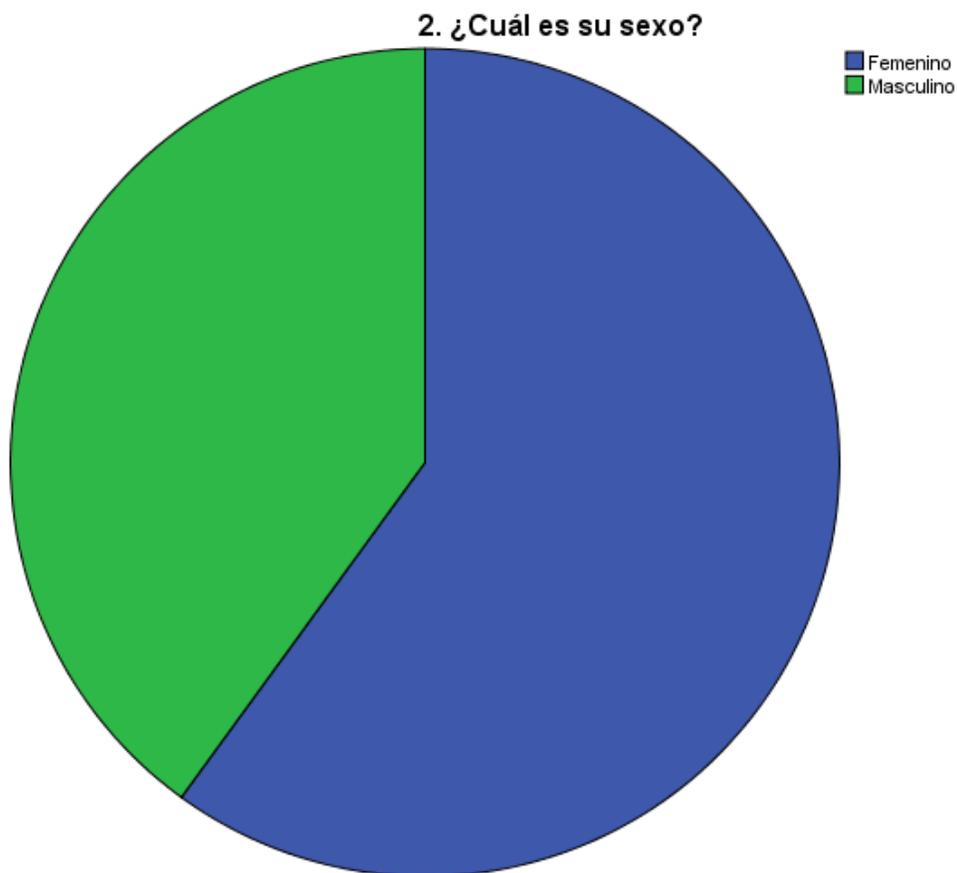
En la tabla 2 se muestra la distribución de frecuencia de la pregunta 2

**Tabla 2 pregunta 2. ¿Cuál es su sexo?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Femenino	18	60,0	60,0	60,0
	Masculino	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**Fuente: SPSS**

**Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.**



**Figura 2 Pregunta 2; ¿Cuál es su sexo?**

**Fuente: SPSS**

**Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.**

**Análisis:** La empresa donde se realizó la investigación existe una tendencia a la vinculación de mujeres, esto la hace diferente a nivel local.

En la tabla 3 se muestra la distribución de frecuencia de la pregunta 3

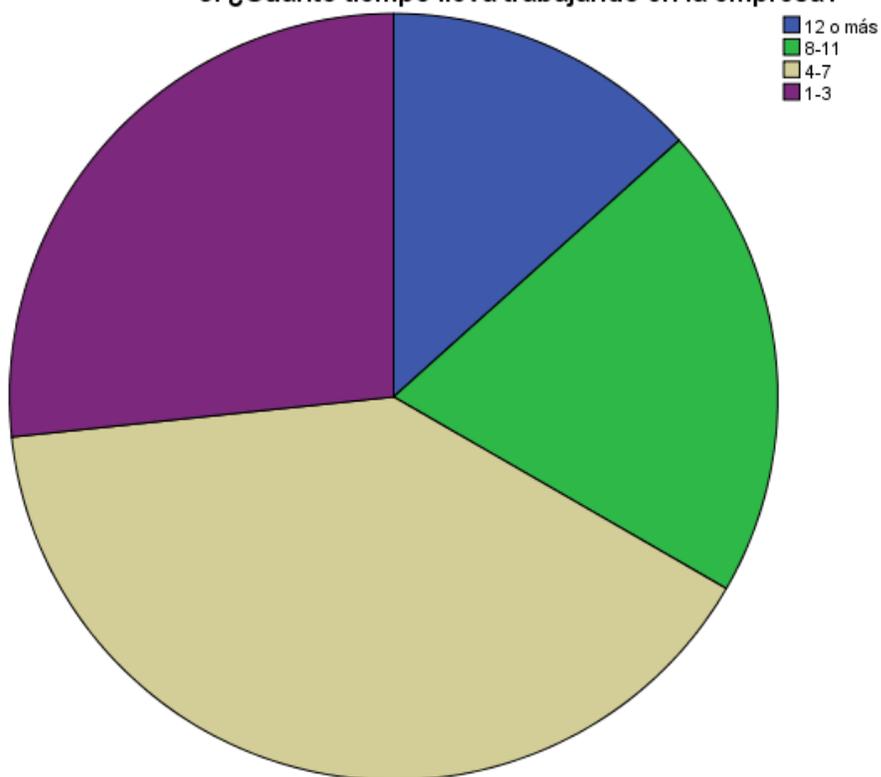
**Tabla 3 pregunta 3. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 12 o más	4	13,3	13,3	13,3
8-11	6	20,0	20,0	33,3
4-7	12	40,0	40,0	73,3
1-3	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**Fuente: SPSS**

**Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.**

**3. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?**



**Figura 3 Pregunta 3.¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?**

**Fuente: SPSS**

**Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.**

**Análisis:** Una cantidad importante de trabajadores 12 personas (40%) llevan de 4 a 7 años trabando en la cooperativa eso muestra que hay estabilidad laboral. Eso genera buen clima.

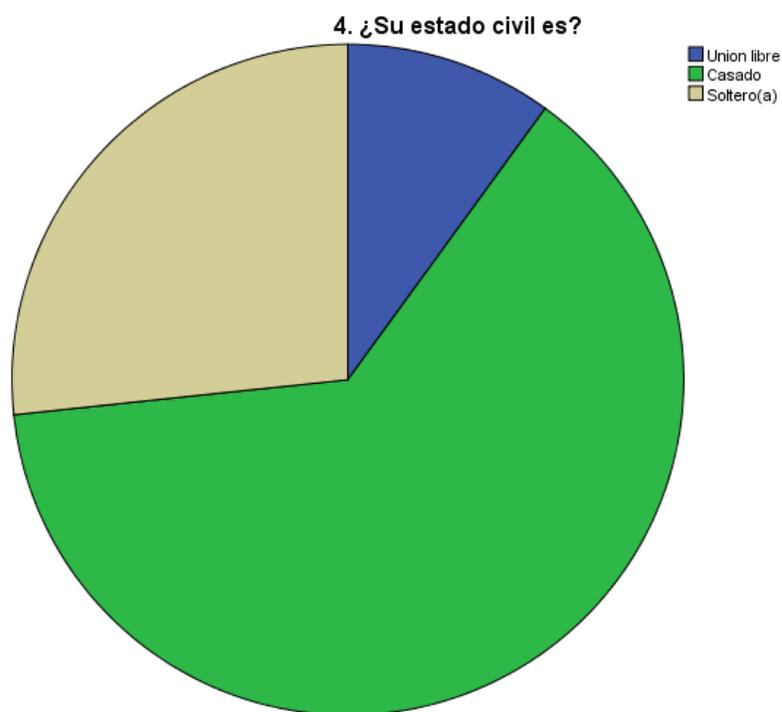
En la tabla 4 se muestra la distribución de frecuencia de la pregunta 4

**Tabla 4 pregunta 4. ¿Su estado civil es?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Union libre	3	10,0	10,0	10,0
	Casado	19	63,3	63,3	73,3
	Soltero(a)	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**Fuente: SPSS**

**Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.**



**Figura 4 Pregunta 4. ¿Su estado civil es?**

**Fuente: SPSS**

**Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.**

**Análisis:** Como podemos observar 19 personas (63,3%) son casados esto muestra que tiene una familia y esto aumenta el sentido de responsabilidad.

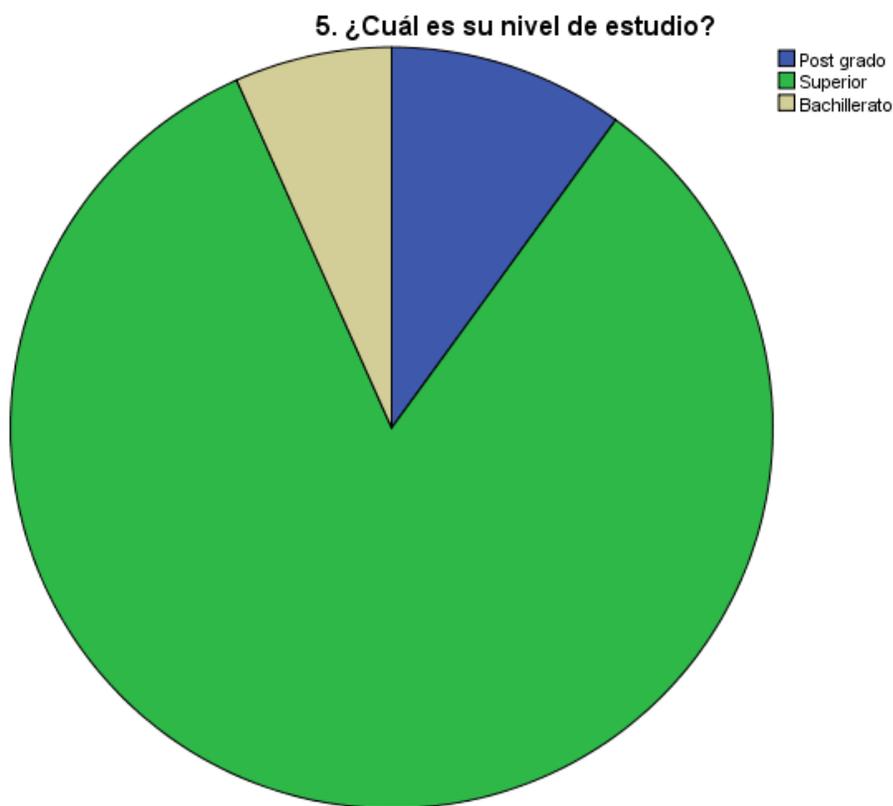
En la tabla 5 se muestra la distribución de frecuencia de la pregunta 5

**Tabla 5 pregunta 5. ¿Cuál es su nivel de estudio?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Post grado	3	10,0	10,0	10,0
	Superior	25	83,3	83,3	93,3
	Bachillerato	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**Fuente: SPSS**

**Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.**



**Figura 5 Pregunta 5. ¿Cuál es su nivel de estudio?**

**Fuente: SPSS**

**Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.**

**Análisis:** En esta grafica se puede ver que 25 trabajadores (83,3%) han culminado sus estudios superiores, la empresa sienta las bases en el conocimiento.

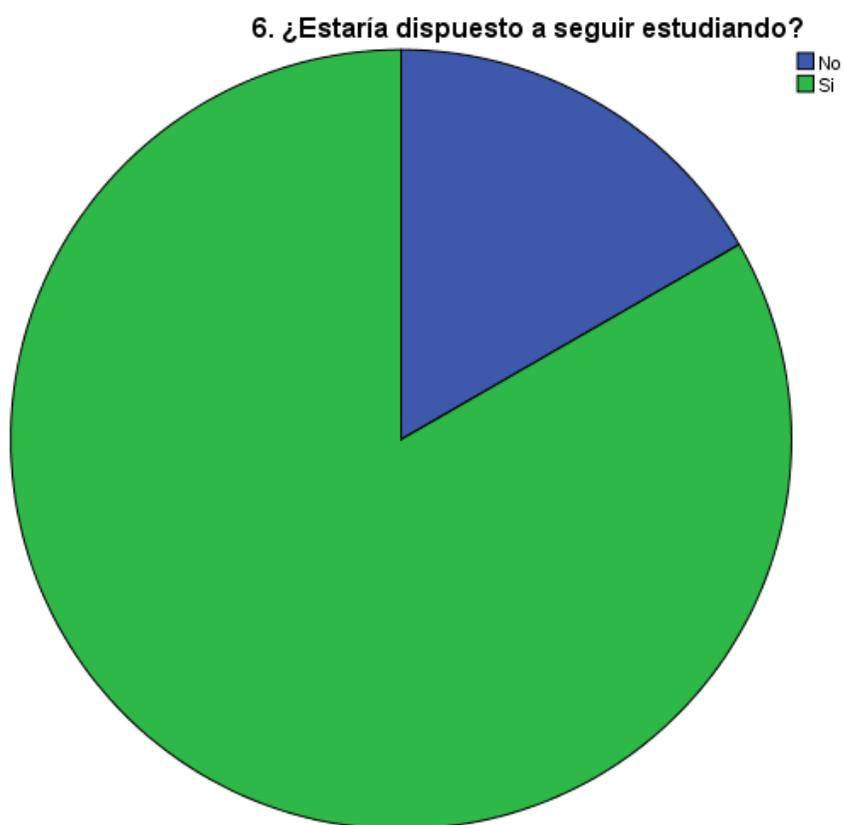
En la tabla 6 se muestra la distribución de frecuencia de la pregunta 6.

**Tabla 6 pregunta 6. ¿Estaría dispuesto a seguir estudiando?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	5	16,7	16,7	16,7
	Si	25	83,3	83,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**Fuente: SPSS**

**Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.**



**Figura 6 Pregunta 6. ¿Estaría dispuesto a seguir estudiando?**

**Fuente: SPSS**

**Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.**

**Análisis:** Como vemos, hay un interés amplio en continuar estudiando 25 (83,3%), esta forma puede ser una motivación importante para los colaboradores.

En la tabla 7 se muestra la distribución de frecuencia de la pregunta 7

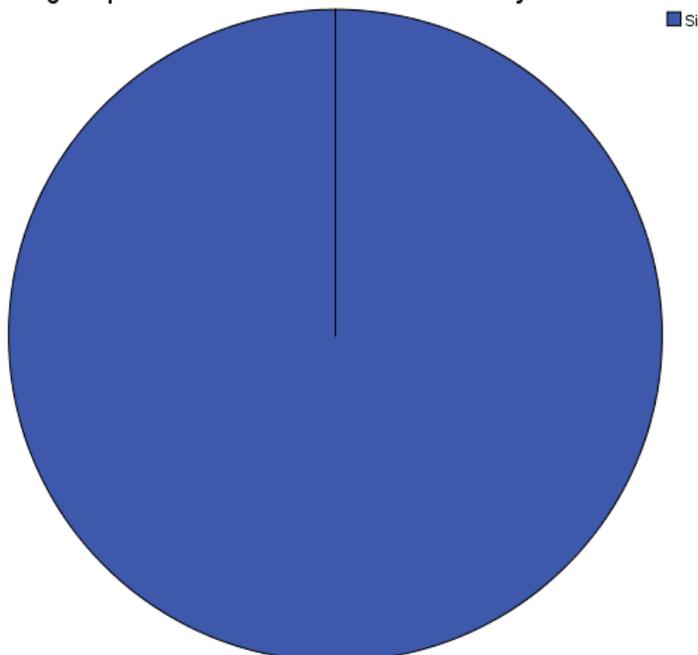
**7. ¿Lo aprendido en su vida estudiantil le ha ayudado a desenvolverse mejor?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	30	100,0	100,0	100,0

**Fuente: SPSS**

**Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.**

**7. ¿Lo aprendido en su vida estudiantil le ha ayudado a desenvolverse mejor?**



**Figura 7 Pregunta 7. ¿Lo aprendido en su vida estudiantil le ha ayudado a desenvolverse mejor?**

**Fuente: SPSS**

**Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.**

**Análisis:** Es unánime la apreciación institucional en torno a la parte académica, en la propuesta hay que tomar en cuenta este punto.

En la tabla 8 se muestra la distribución de frecuencia de la pregunta 8

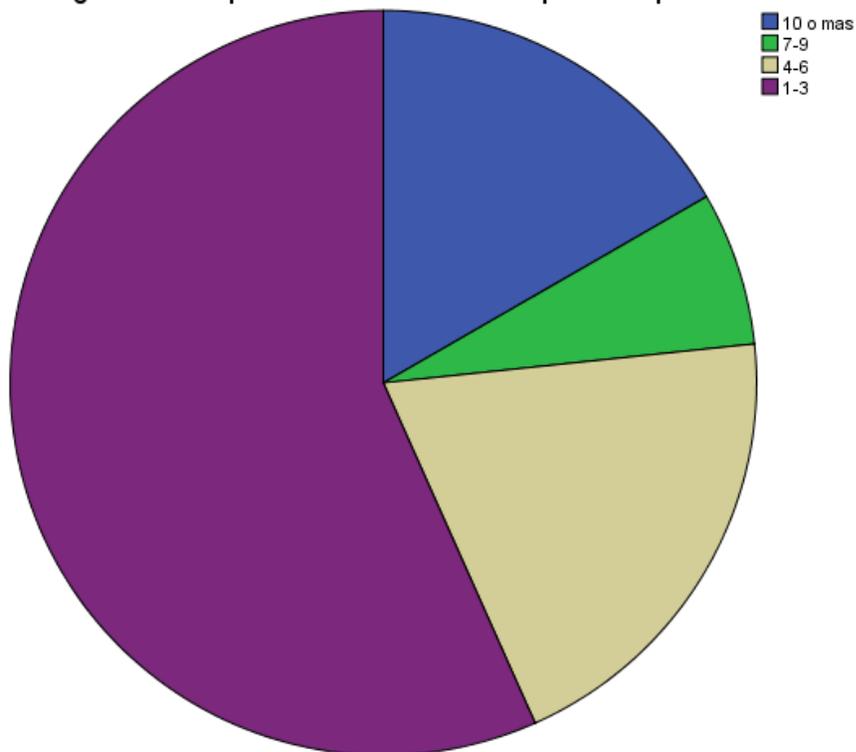
**8. ¿Cuántas capacitaciones financiadas por la empresa ha recibido al año?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 10 o mas	5	16,7	16,7	16,7
7-9	2	6,7	6,7	23,3
4-6	6	20,0	20,0	43,3
1-3	17	56,7	56,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**Fuente: SPSS**

**Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.**

**8. ¿Cuántas capacitaciones financiadas por la empresa ha recibido al año?**



**Figura 8 Pregunta 8. ¿Cuántas capacitaciones financiadas por la empresa ha recibido al año?**

**Fuente: SPSS**

**Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.**

**Análisis:** Como podemos observar 56% asegura haber recibido de 1 a 3 capacitaciones al año, podríamos decir que es aceptable pero se puede mejorar.

En la tabla 9 se muestra la distribución de frecuencia de la pregunta 9

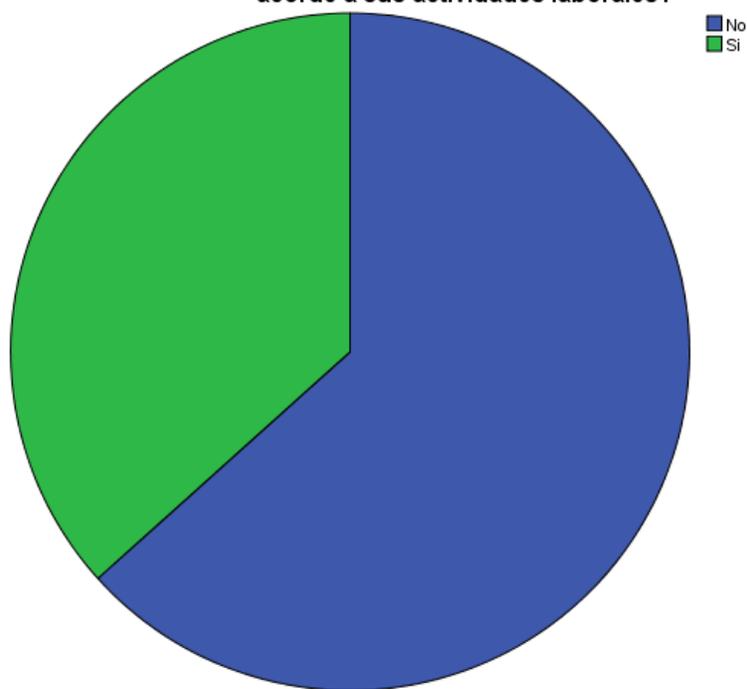
**9. ¿Ha realizado capacitaciones de manera individual en áreas que no están acorde a sus actividades laborales?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	19	63,3	63,3	63,3
	Si	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**Fuente: SPSS**

**Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.**

**9. ¿Ha realizado capacitaciones de manera individual en áreas que no están acorde a sus actividades laborales?**



**Figura 9 Pregunta 9. ¿Ha realizado capacitaciones de manera individual en áreas que no están acorde a sus actividades laborales?**

**Fuente: SPSS**

**Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.**

**Análisis:** En esta pregunta observamos que el 63% de los encuestados no están dispuestos a invertir de sus recursos para su desarrollo académico. Están esperando que la empresa de los primeros pasos

En la tabla 10 se muestra la distribución de frecuencia de la pregunta 10.

10. ¿Cree Ud. que las capacitaciones le ayudan a desenvolverse mejor?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	30	100,0	100,0	100,0

Fuente: SPSS

Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.

10. ¿Cree Ud. que las capacitaciones le ayudan a desenvolverse mejor?

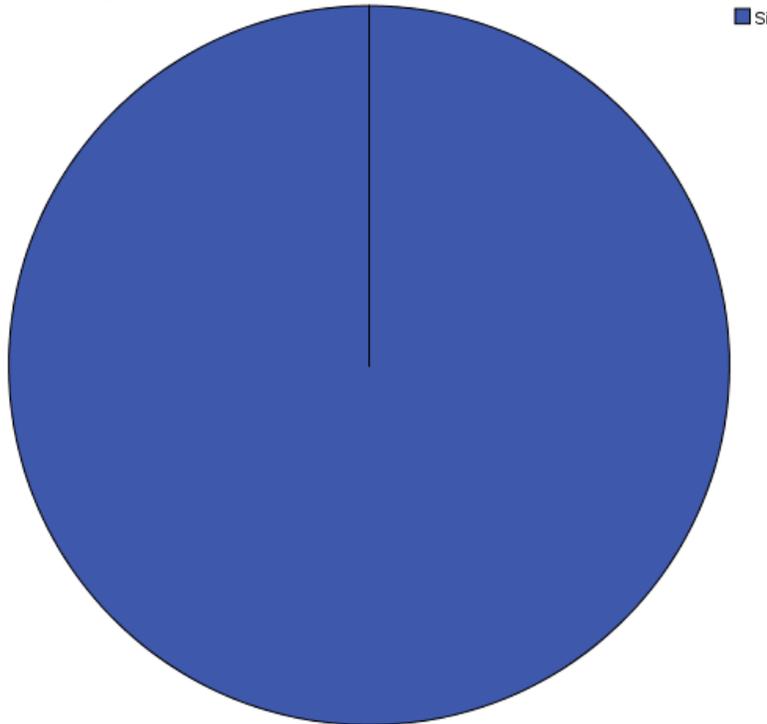


Figura 10 Pregunta 10. ¿Cree Ud. que las capacitaciones le ayudan a desenvolverse mejor?

Fuente: SPSS

Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.

**Análisis:** La respuesta también es unánime la apreciación en torno a las capacitaciones las personas dentro de la empresa están seguros de que el conocimiento ayuda a mejorar sus habilidades.

En la tabla 11 se muestra la distribución de frecuencia de la pregunta 11.

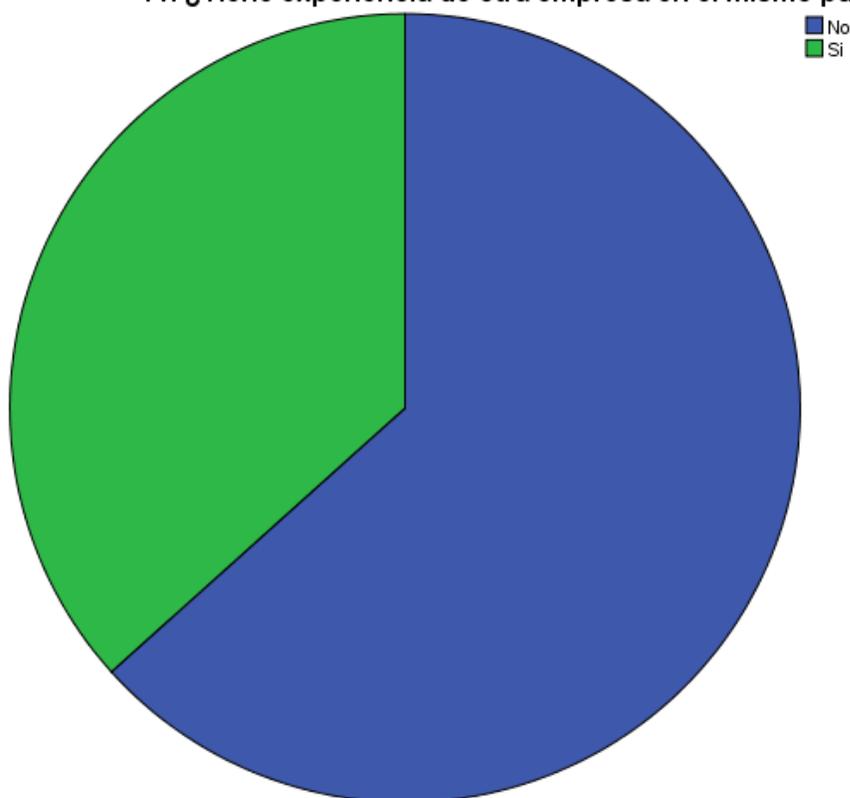
**11. ¿Tiene experiencia de otra empresa en el mismo puesto?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	19	63,3	63,3	63,3
	Si	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**Fuente: SPSS**

**Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.**

**11. ¿Tiene experiencia de otra empresa en el mismo puesto?**



**Figura 11 Pregunta 11. ¿Tiene experiencia de otra empresa en el mismo puesto?**

**Fuente: SPSS**

**Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.**

**Análisis:** El 63% de los encuestados están desarrollando sus habilidades en la empresa hay que tratar de rescatar ese talento y evitar su fuga.

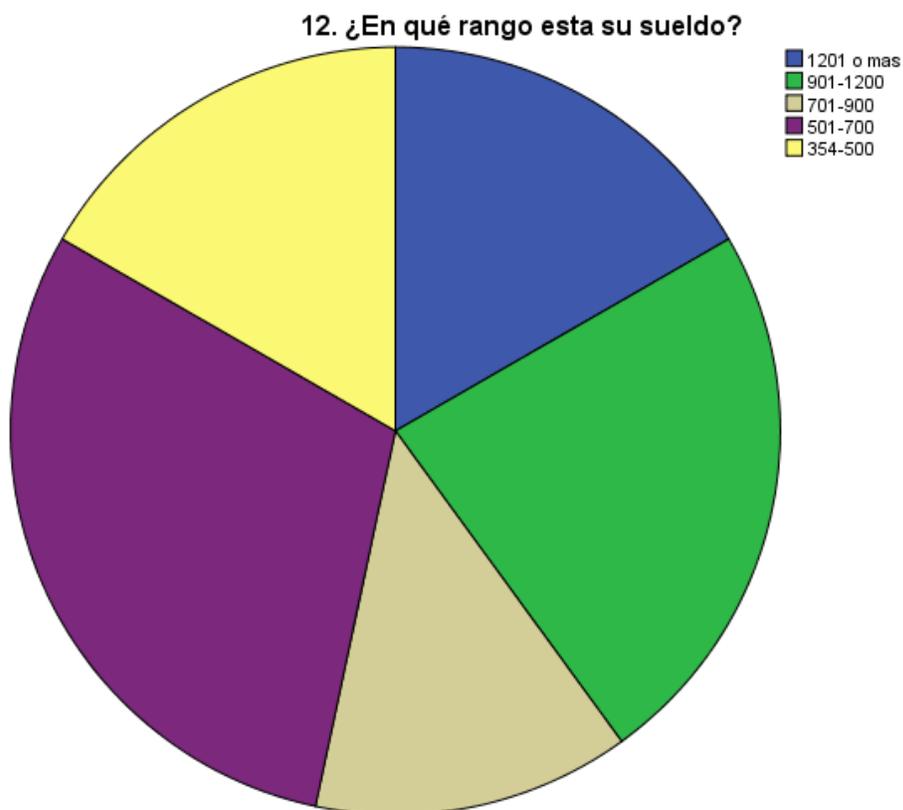
En la tabla 12 se muestra la distribución de frecuencia de la pregunta 12.

**12. ¿En qué rango esta su sueldo?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1201 o mas	5	16,7	16,7	16,7
	901-1200	7	23,3	23,3	40,0
	701-900	4	13,3	13,3	53,3
	501-700	9	30,0	30,0	83,3
	354-500	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**Fuente: SPSS**

**Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.**



**Figura 12 Pregunta 12. ¿En qué rango esta su sueldo?**

**Fuente: SPSS**

**Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.**

**Análisis:** Según esta pregunta los sueldos están bastante equilibrados el nivel jerárquico influye mucho en ese equilibrio.

En la tabla 13 se muestra la distribución de frecuencia de la pregunta 13.

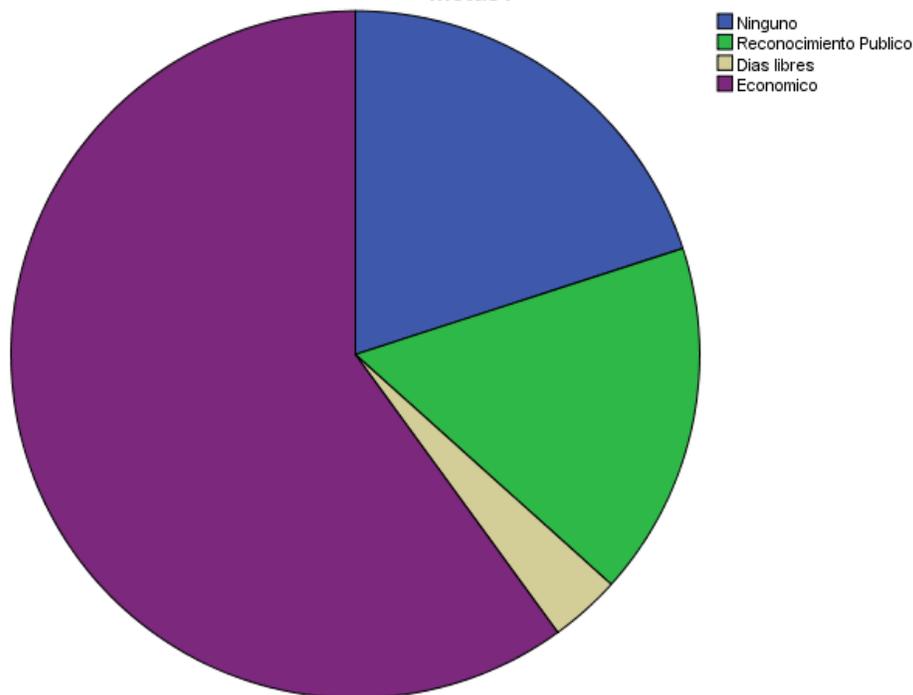
**13. ¿Qué tipo de recompensa ha recibido por el eficiente cumplimiento de las metas?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Ninguno	6	20,0	20,0	20,0
Reconocimiento Publico	5	16,7	16,7	36,7
Días libres	1	3,3	3,3	40,0
Económico	18	60,0	60,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**Fuente: SPSS**

**Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.**

**13. ¿Qué tipo de recompensa ha recibido por el eficiente cumplimiento de las metas?**



**Figura 13 Pregunta 13. ¿Qué tipo de recompensa ha recibido por el eficiente cumplimiento de las metas?**

**Fuente: SPSS**

**Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.**

**Análisis:** Hay que destacar en esta pregunta que existen incentivos y la empresa desarrolla este aspecto en un 60% considero que debería buscar mejores incentivos.

En la tabla 14 se muestra la distribución de frecuencia de la pregunta 14.

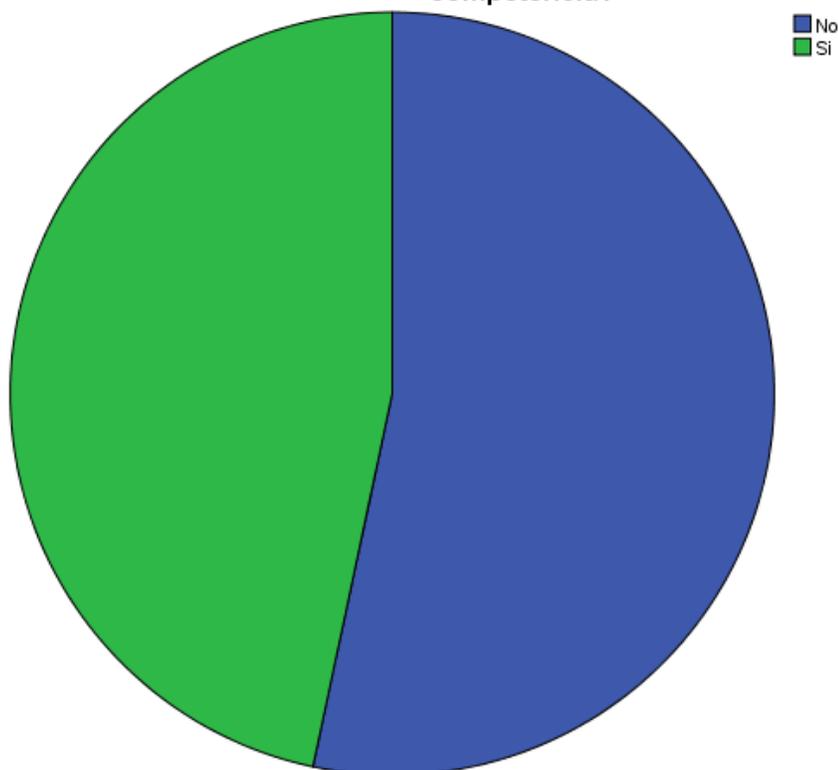
**14. ¿Conoce algún beneficio adicional en el ámbito laboral que ofrece la competencia?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	16	53,3	53,3	53,3
	Si	14	46,7	46,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**Fuente: SPSS**

**Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.**

**14. ¿Conoce algún beneficio adicional en el ámbito laboral que ofrece la competencia?**



**Figura 14** Pregunta 14. ¿Conoce algún beneficio adicional en el ámbito laboral que ofrece la competencia?

**Fuente: SPSS**

**Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.**

**Análisis:** En esta pregunta vemos que casi la mitad 46,7% conoce los beneficios adicionales de la competencia en materia laboral eso puede generar un clima de incertidumbre en la institución.

En la tabla 15 se muestra la distribución de frecuencia de la pregunta 15.

**15. ¿Ha recibido propuesta de trabajo de parte de la competencia?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	16	53,3	53,3	53,3
	Si	14	46,7	46,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**Fuente: SPSS**

**Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.**



**Figura 15** Pregunta 15. ¿Ha recibido propuesta de trabajo de parte de la competencia?

**Fuente: SPSS**

**Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.**

**Análisis:** Según los resultados de esta pregunta debemos tener cuidado con la competencia la mitad de la plantilla ha recibido propuestas de trabajo.

En la tabla 16 se muestra la distribución de frecuencia de la pregunta 16.

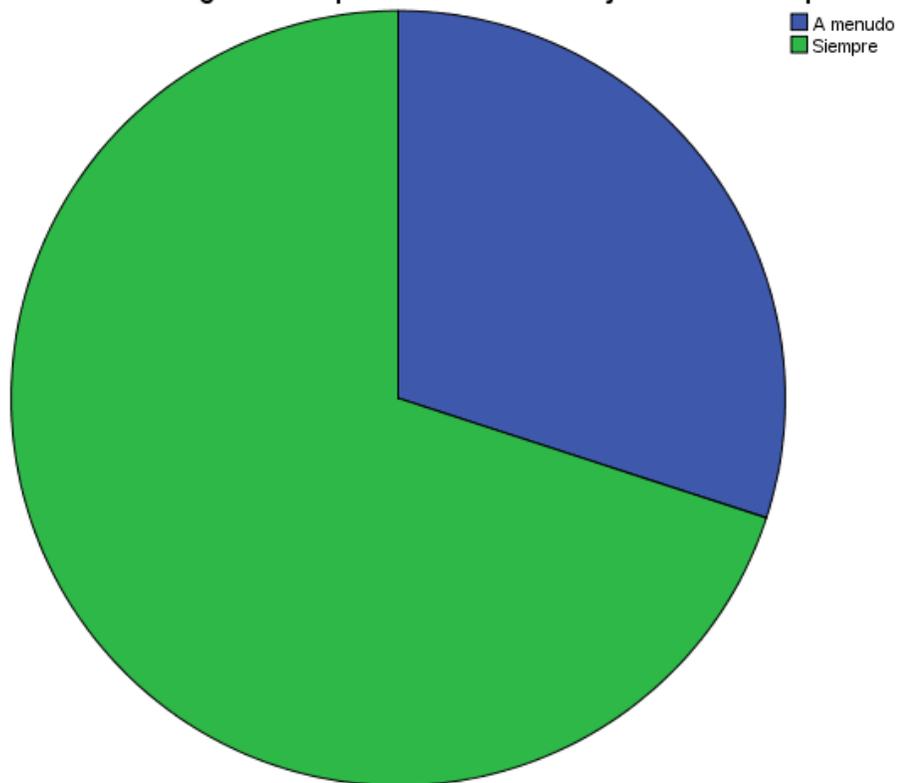
**16. ¿Está comprometido con los objetivos de la empresa?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A menudo	9	30,0	30,0	30,0
	Siempre	21	70,0	70,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**Fuente: SPSS**

**Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.**

**16. ¿Está comprometido con los objetivos de la empresa?**



**Figura 16 Pregunta 16. ¿Está comprometido con los objetivos de la empresa?**

**Fuente: SPSS**

**Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.**

**Análisis:** En esta pregunta la totalidad de las personas están comprometidas con los objetivos de la empresa, se muestra también que existen dentro de los jefes un estilo de liderazgo autoritario

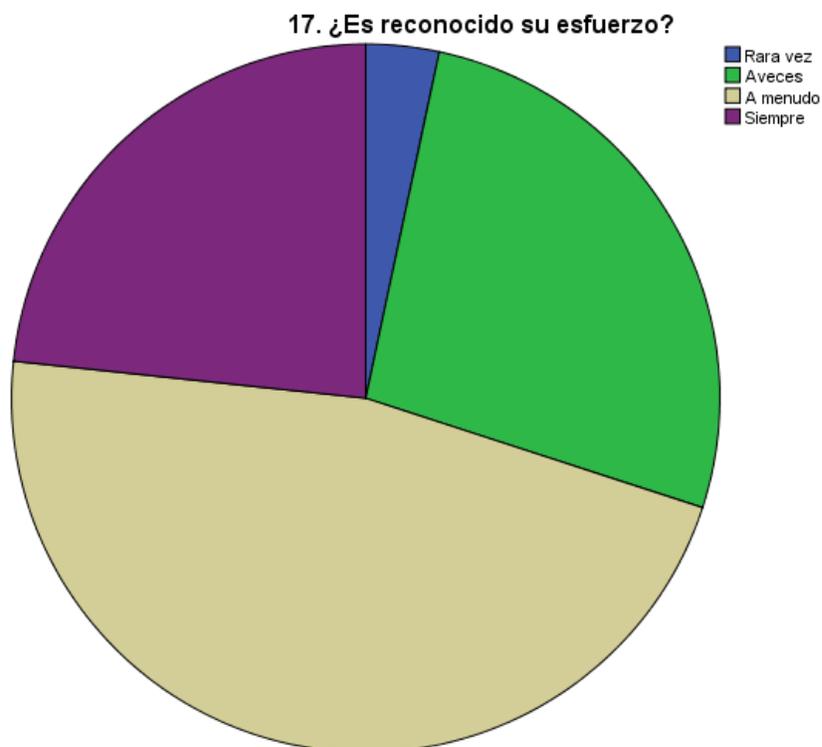
En la tabla 17 se muestra la distribución de frecuencia de la pregunta 17.

**17. ¿Es reconocido su esfuerzo?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	1	3,3	3,3	3,3
	A veces	8	26,7	26,7	30,0
	A menudo	14	46,7	46,7	76,7
	Siempre	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**Fuente: SPSS**

**Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.**



**Figura 17 Pregunta 17. ¿Es reconocido su esfuerzo?**

**Fuente: SPSS**

**Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.**

**Análisis:** En esta pregunta se puede observar que la opción a menudo 46,7% , A veces 26,7% y siempre 23,3 quiere decir que la empresa si premia el esfuerzo esto confirma que el estilo de liderazgo autoritario es el que perciben los trabajadores.

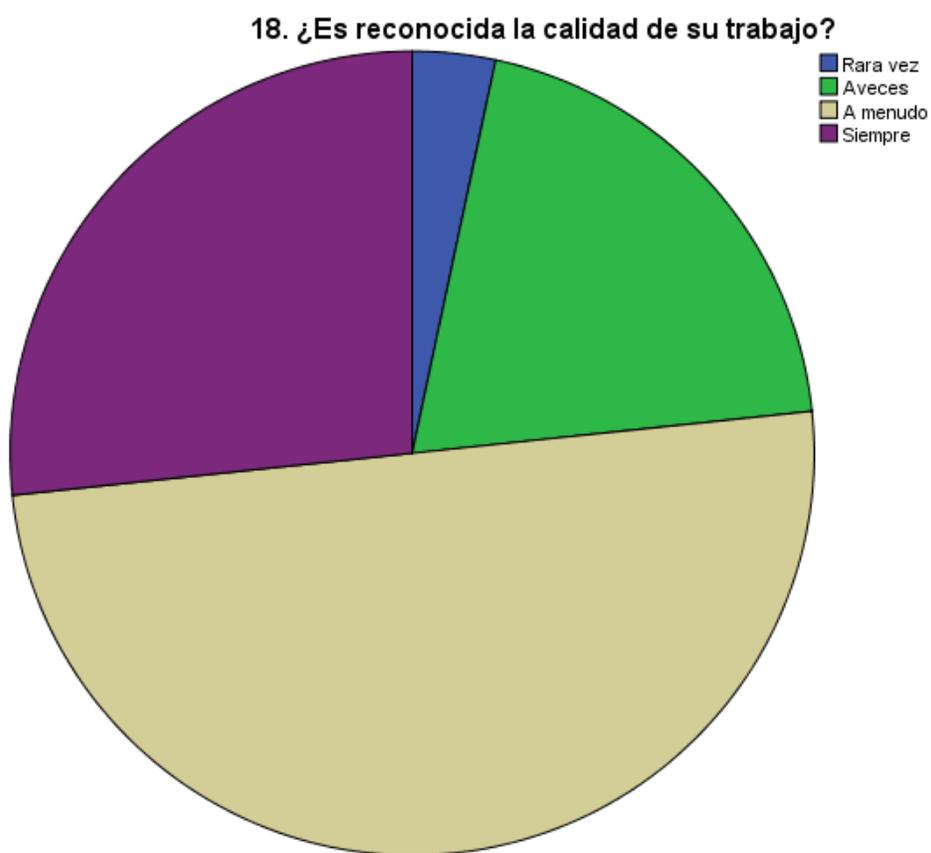
En la tabla 18 se muestra la distribución de frecuencia de la pregunta 18.

**18. ¿Es reconocida la calidad de su trabajo?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	1	3,3	3,3	3,3
	A veces	6	20,0	20,0	23,3
	A menudo	15	50,0	50,0	73,3
	Siempre	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**Fuente: SPSS**

**Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.**



**Figura 18 Pregunta 18. ¿Es reconocida la calidad de su trabajo?**

**Fuente: SPSS**

**Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.**

**Análisis:** En esta pregunta se puede observar que la opción a menudo 50% , A veces 20% y siempre 26 quiere decir que la empresa si premia la calidad esto confirma que el estilo de liderazgo autoritario es el que perciben los trabajadores.

En la tabla 19 se muestra la distribución de frecuencia de la pregunta 19.

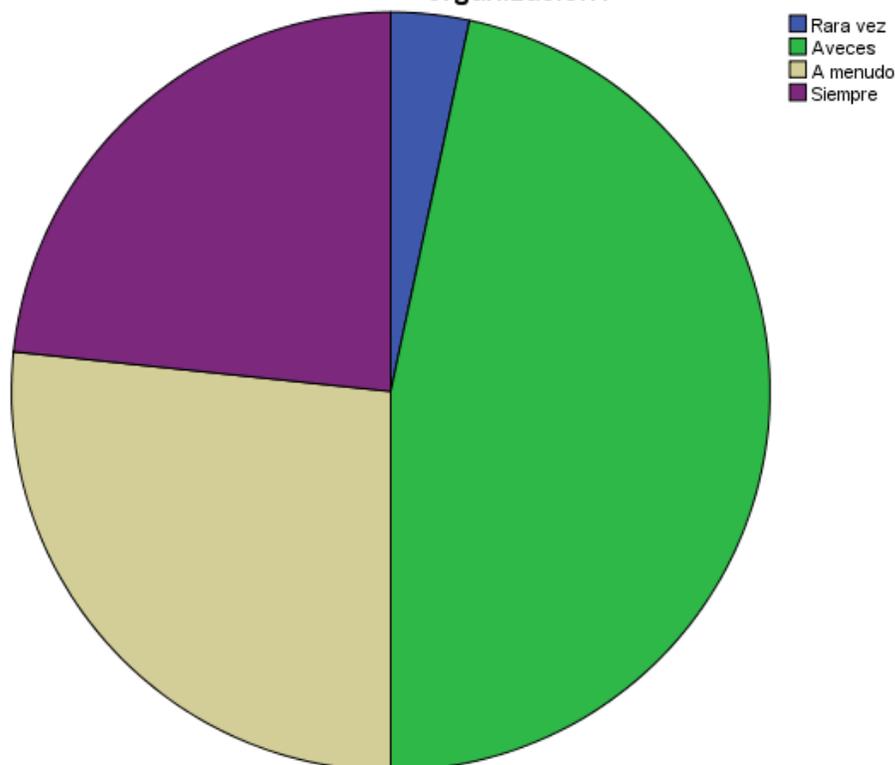
**19. ¿Siente desmotivación cuando no contribuye a alcanzar las metas de la organización?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	1	3,3	3,3	3,3
	A veces	14	46,7	46,7	50,0
	A menudo	8	26,7	26,7	76,7
	Siempre	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**Fuente: SPSS**

**Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.**

**19. ¿Siente desmotivación cuando no contribuye a alcanzar las metas de la organización?**



**Figura 19** Pregunta 19. ¿Siente desmotivación cuando no contribuye a alcanzar las metas de la organización?

**Fuente: SPSS**

**Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.**

**Análisis:** En esta pregunta se puede observar que la opción a menudo 26,7%, A veces 46,7% y siempre 23,3 quiere decir que existe frustración cuando no se alcanzan las metas esto confirma que el estilo de liderazgo autoritario es el que perciben los trabajadores.

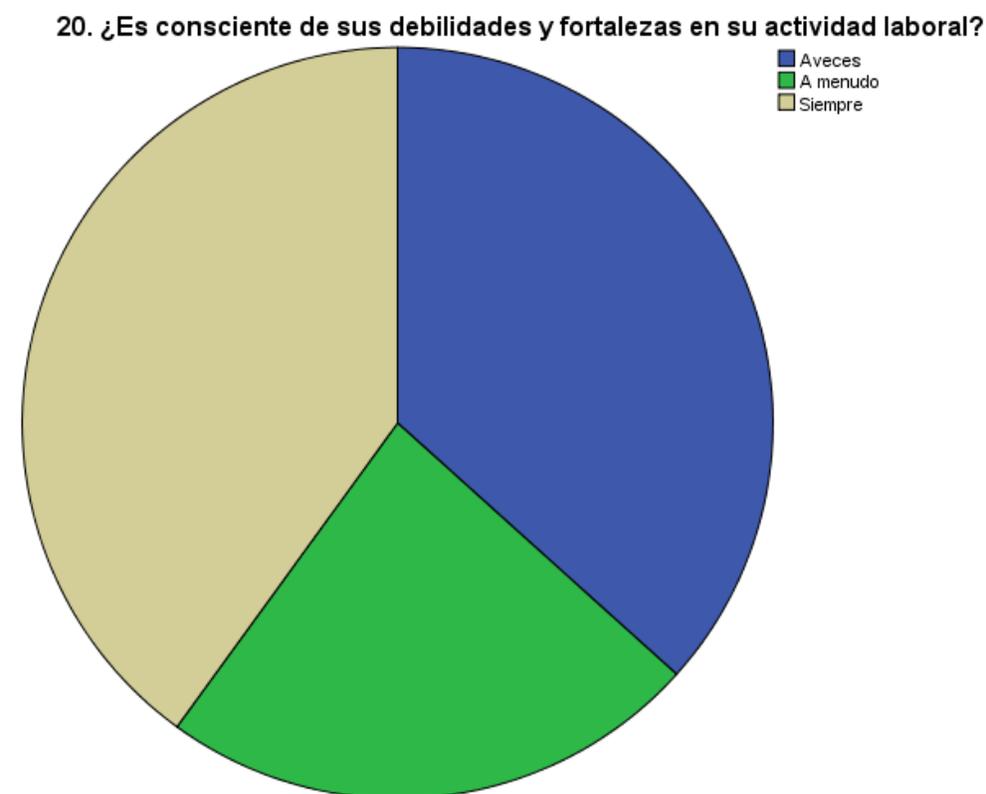
En la tabla 20 se muestra la distribución de frecuencia de la pregunta 20.

**20. ¿Es consciente de sus debilidades y fortalezas en su actividad laboral?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	11	36,7	36,7	36,7
	A menudo	7	23,3	23,3	60,0
	Siempre	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**Fuente: SPSS**

**Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.**



**Figura 20** Pregunta 20. ¿Es consciente de sus debilidades y fortalezas en su actividad laboral?

**Fuente: SPSS**

**Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.**

**Análisis:** En esta pregunta se puede observar que la opción a menudo 23,3%, A veces 36,7% y siempre 40% quiere decir que los trabajadores están conscientes de sus debilidades al momento de ejecutar sus actividades laborales esto muestra que también perciben el estilo de liderazgo coach.

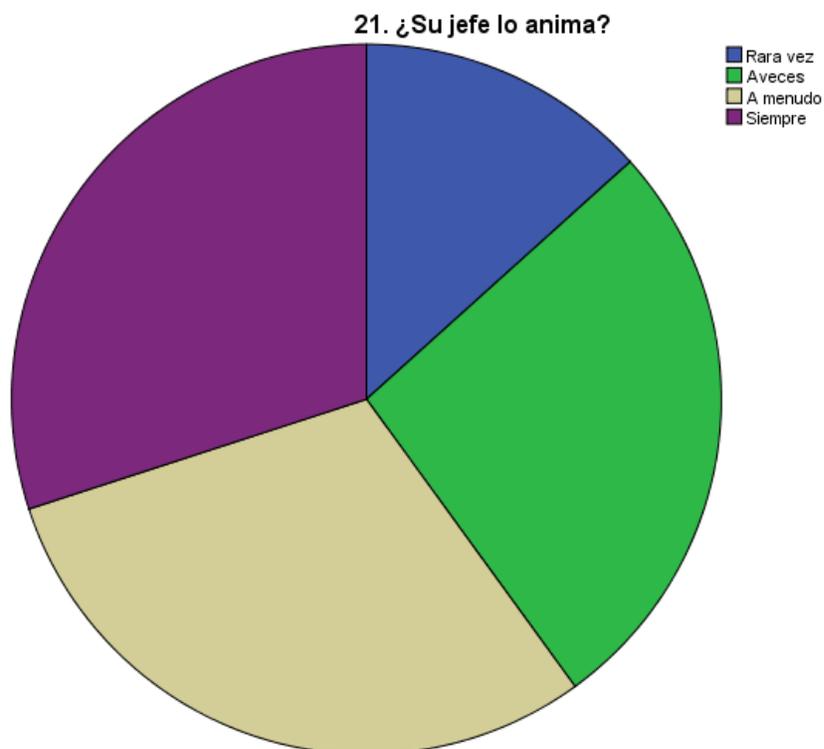
En la tabla 21 se muestra la distribución de frecuencia de la pregunta 21.

**21. ¿Su jefe lo anima?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Rara vez	4	13,3	13,3	13,3
A veces	8	26,7	26,7	40,0
A menudo	9	30,0	30,0	70,0
Siempre	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**Fuente: SPSS**

**Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.**



**Figura 21** Pregunta 21. ¿Su jefe lo anima?

**Fuente: SPSS**

**Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.**

**Análisis:** En esta pregunta se puede notar que la percepción del tipo de liderazgo coach se debilita un poco ya que vemos al 13,3% dice rara vez, y el 26,7% dice a veces, pero aún queda un 60% percibiendo de manera más clara el estilo coach.

En la tabla 22 se muestra la distribución de frecuencia de la pregunta 22.

22. ¿Su jefe los motiva para cumplir los objetivos a largo plazo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	3,3	3,3	3,3
	Rara vez	3	10,0	10,0	13,3
	A veces	3	10,0	10,0	23,3
	A menudo	10	33,3	33,3	56,7
	Siempre	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: SPSS

Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.

22. ¿Su jefe los motiva para cumplir los objetivos a largo plazo?

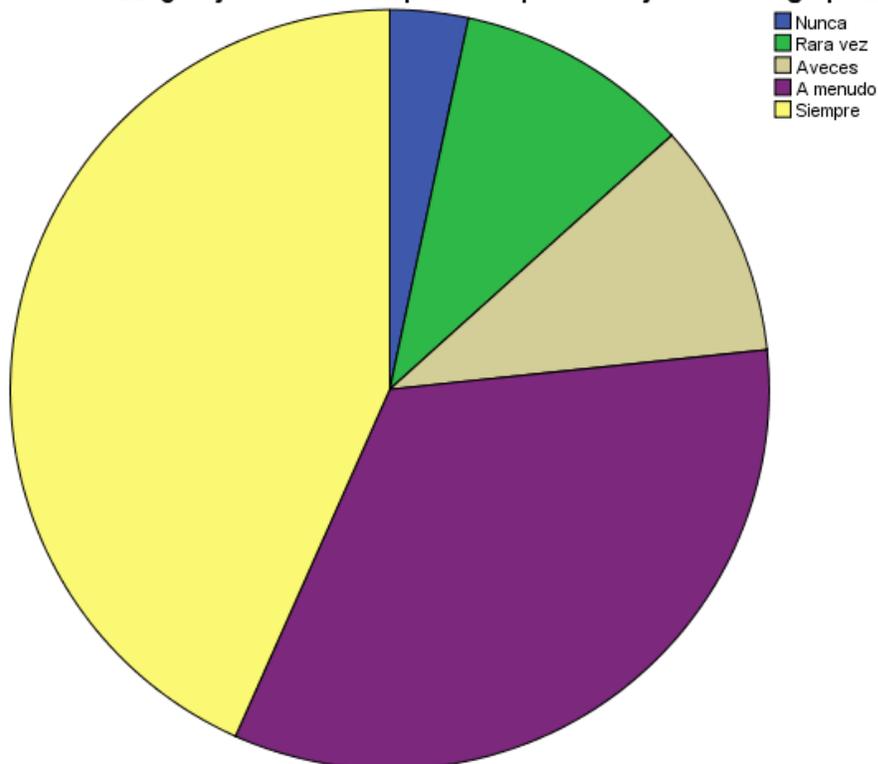


Figura 22 Pregunta 22. ¿Su jefe los motiva para cumplir los objetivos a largo plazo?

Fuente: SPSS

Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.

**Análisis:** En esta pregunta se puede notar que la opción siempre 43,3% y a menudo 33,3% son las respuestas más nombradas eso comprueba que existe dentro de los jefes el estilo de liderazgo coach.

En la tabla 23 se muestra la distribución de frecuencia de la pregunta 23.

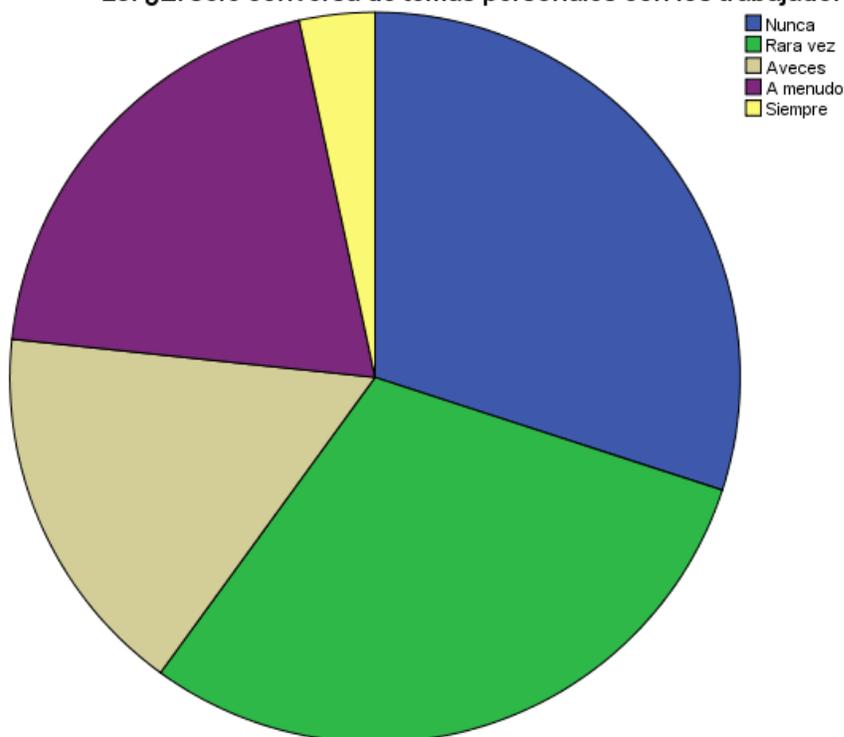
**23. ¿El Jefe conversa de temas personales con los trabajadores?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	9	30,0	30,0	30,0
	Rara vez	9	30,0	30,0	60,0
	A veces	5	16,7	16,7	76,7
	A menudo	6	20,0	20,0	96,7
	Siempre	1	3,3	3,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

Fuente: SPSS

Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.

**23. ¿El Jefe conversa de temas personales con los trabajadores?**



**Figura 23** Pregunta 23. ¿El Jefe conversa de temas personales con los trabajadores?

Fuente: SPSS

Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.

**Análisis:** En esta pregunta se puede observar que las opciones nunca 30% , rara vez 30% , esto quiere decir que no se percibe el estilo de liderazgo conciliador.

En la tabla 24 se muestra la distribución de frecuencia de la pregunta 24.

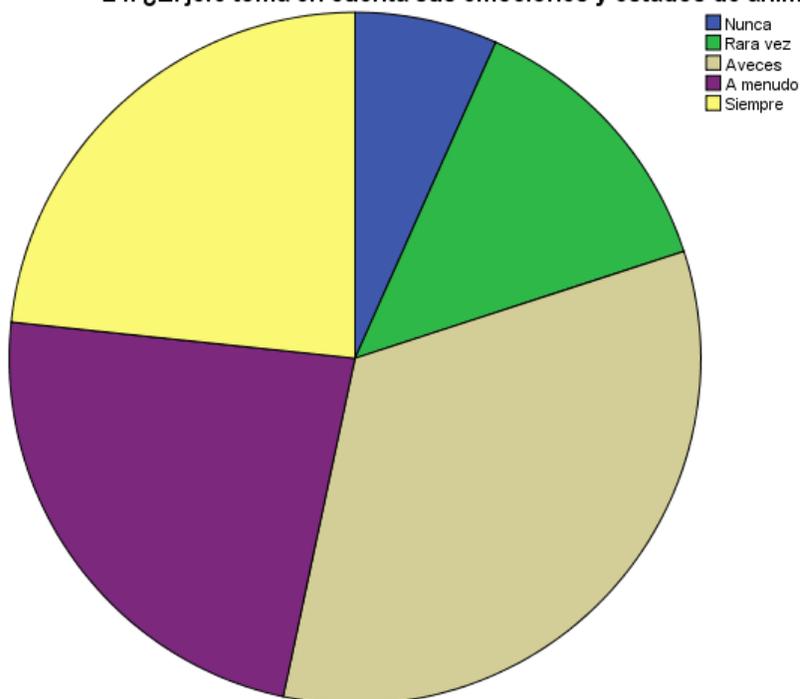
**24. ¿El jefe toma en cuenta sus emociones y estados de ánimo?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	6,7	6,7	6,7
	Rara vez	4	13,3	13,3	20,0
	A veces	10	33,3	33,3	53,3
	A menudo	7	23,3	23,3	76,7
	Siempre	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: SPSS

Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.

**24. ¿El jefe toma en cuenta sus emociones y estados de ánimo?**



**Figura 24 Pregunta 24. ¿El jefe toma en cuenta sus emociones y estados de ánimo?**

Fuente: SPSS

Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.

**Análisis:** Acá en esta pregunta sucede algo distinto a la anterior las situación está más equilibrada, a veces 33,3%, fue la más seleccionada, se puede asegurar que existe levemente el estilo de liderazgo conciliador.

En la tabla 25 se muestra la distribución de frecuencia de la pregunta 25.

25. ¿El jefe contribuye en forma determinante para que las relaciones entre los trabajadores sean buenas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	7	23,3	23,3	23,3
	A menudo	10	33,3	33,3	56,7
	Siempre	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: SPSS

Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.

25. ¿El jefe contribuye en forma determinante para que las relaciones entre los trabajadores sean buenas?

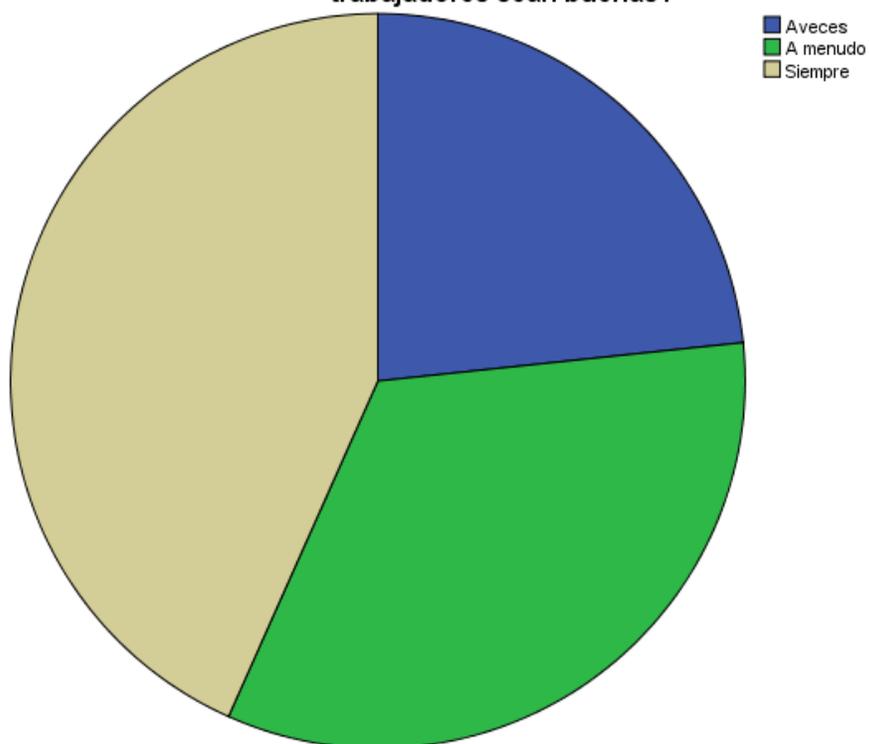


Figura 25 Pregunta 25. ¿El jefe contribuye en forma determinante para que las relaciones entre los trabajadores sean buenas?

Fuente: SPSS

Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.

**Análisis:** Se puede ver en esta pregunta las opciones a menudo 33,3% siempre 43,3% quiere decir que el jefe si contribuye a l relación de los trabajadores sean buenas, esto muestra que los trabajadores perciben el estilo de liderazgo conciliador.

En la tabla 26 se muestra la distribución de frecuencia de la pregunta 26.

**26. ¿El jefe toma en cuenta la decisión de la mayoría de los trabajadores?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	10	33,3	33,3	33,3
	A menudo	8	26,7	26,7	60,0
	Siempre	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**Fuente: SPSS**

**Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.**



**Figura 26** Pregunta 26. ¿El jefe toma en cuenta la decisión de la mayoría de los trabajadores?

**Fuente: SPSS**

**Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.**

**Análisis:** Las opciones más seleccionadas en esta pregunta fueron siempre 40%, a veces 33,3, a menudo 26,7% esto quiere decir que los trabajadores en su mayoría perciben el estilo de liderazgo democrático.

En la tabla 27 se muestra la distribución de frecuencia de la pregunta 27.

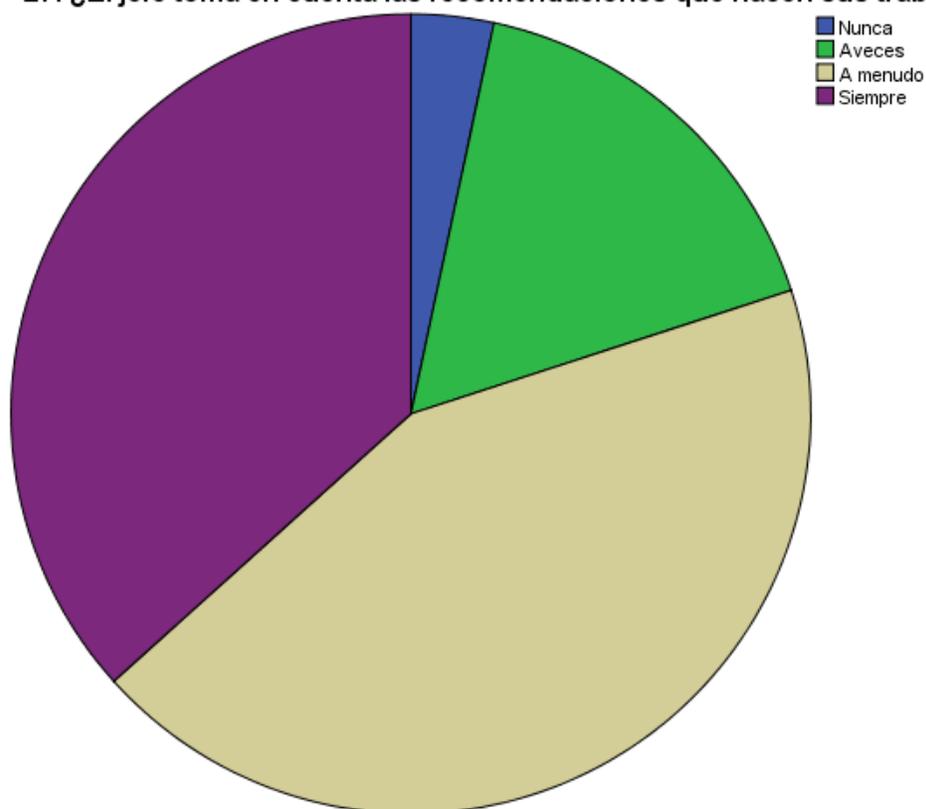
**27. ¿El jefe toma en cuenta las recomendaciones que hacen sus trabajadores?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	3,3	3,3	3,3
	A veces	5	16,7	16,7	20,0
	A menudo	13	43,3	43,3	63,3
	Siempre	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**Fuente: SPSS**

**Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.**

**27. ¿El jefe toma en cuenta las recomendaciones que hacen sus trabajadores?**



**Figura 27** Pregunta 27. ¿El jefe toma en cuenta las recomendaciones que hacen sus trabajadores?

**Fuente: SPSS**

**Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.**

**Análisis:** Las opciones más seleccionadas en esta pregunta fueron siempre 36,7%, a veces 16,7, a menudo 43,3% esto quiere decir que los trabajadores confirman que en su mayoría perciben el estilo de liderazgo democrático.

En la tabla 28 se muestra la distribución de frecuencia de la pregunta 28.

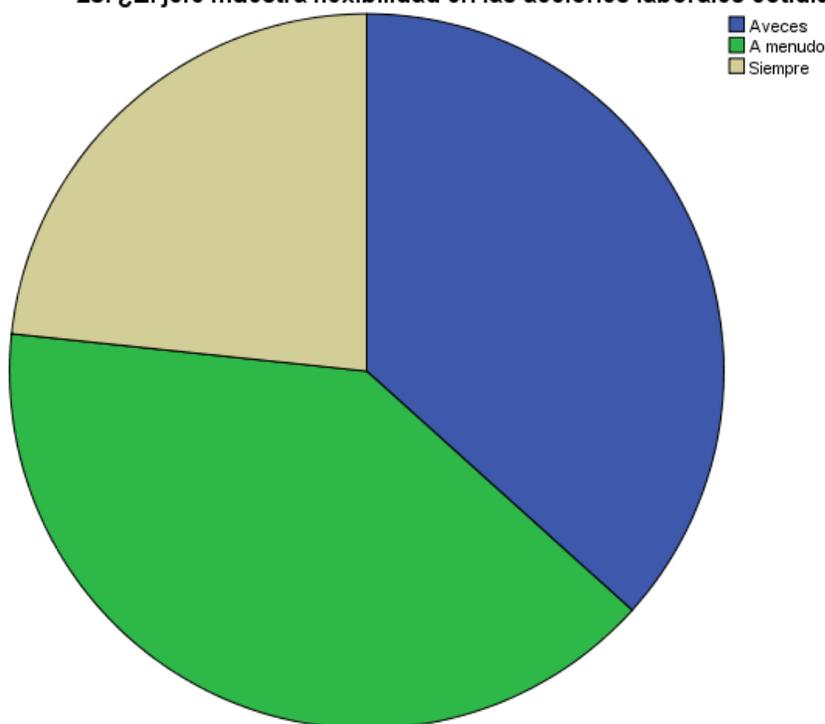
**28. ¿El jefe muestra flexibilidad en las acciones laborales cotidianas?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	11	36,7	36,7	36,7
	A menudo	12	40,0	40,0	76,7
	Siempre	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**Fuente: SPSS**

**Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.**

**28. ¿El jefe muestra flexibilidad en las acciones laborales cotidianas?**



**Figura 28** Pregunta 28. ¿El jefe muestra flexibilidad en las acciones laborales cotidianas?

**Fuente: SPSS**

**Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.**

**Análisis:** Las opciones más seleccionadas en esta pregunta fueron siempre 23,3%, a veces 36,3, a menudo 40% esto quiere decir que los trabajadores en su mayoría perciben el estilo de liderazgo democrático.

En la tabla 29 se muestra la distribución de frecuencia de la pregunta 29.

29. ¿Su jefe le dispone superar las expectativas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A menudo	15	50,0	50,0	50,0
	Siempre	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: SPSS

Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.

29. ¿Su jefe le dispone superar las expectativas?

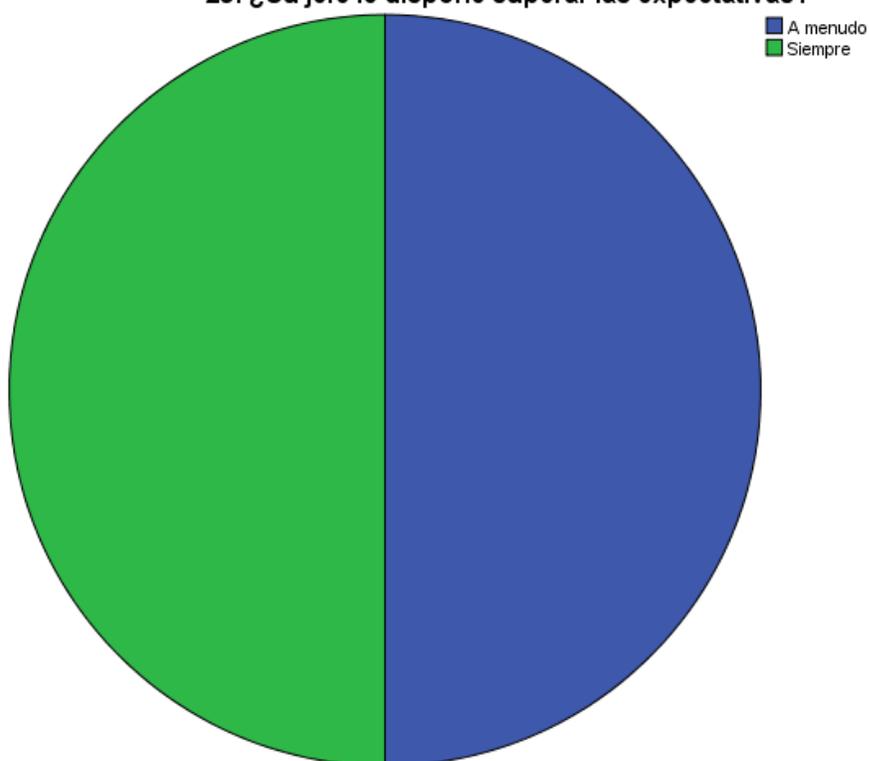


Figura 29 Pregunta 29. ¿Su jefe le dispone superar las expectativas?

Fuente: SPSS

Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.

**Análisis:** Las opciones más seleccionadas en esta pregunta fueron siempre 50%, a menudo 50% esto quiere decir que los trabajadores en su mayoría perciben el estilo de liderazgo ejemplarizante.

En la tabla 30 se muestra la distribución de frecuencia de la pregunta 30.

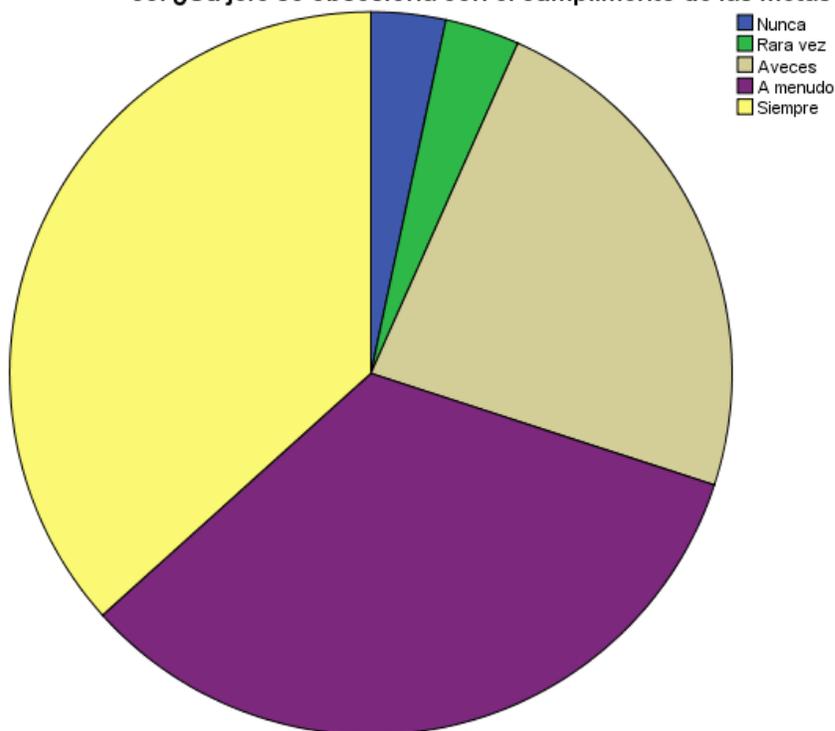
**30. ¿Su jefe se obsesiona con el cumplimiento de las metas?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	3,3	3,3	3,3
	Rara vez	1	3,3	3,3	6,7
	A veces	7	23,3	23,3	30,0
	A menudo	10	33,3	33,3	63,3
	Siempre	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**Fuente: SPSS**

**Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.**

**30. ¿Su jefe se obsesiona con el cumplimiento de las metas?**



**Figura 30 Pregunta 30. ¿Su jefe se obsesiona con el cumplimiento de las metas?**

**Fuente: SPSS**

**Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.**

**Análisis:** Las opciones más seleccionadas en esta pregunta fueron siempre 36,7%, a veces 23,3, a menudo 33,3% esto quiere decir que los trabajadores en su mayoría perciben el estilo de liderazgo ejemplarizante.

En la tabla 31 se muestra la distribución de frecuencia de la pregunta 31.

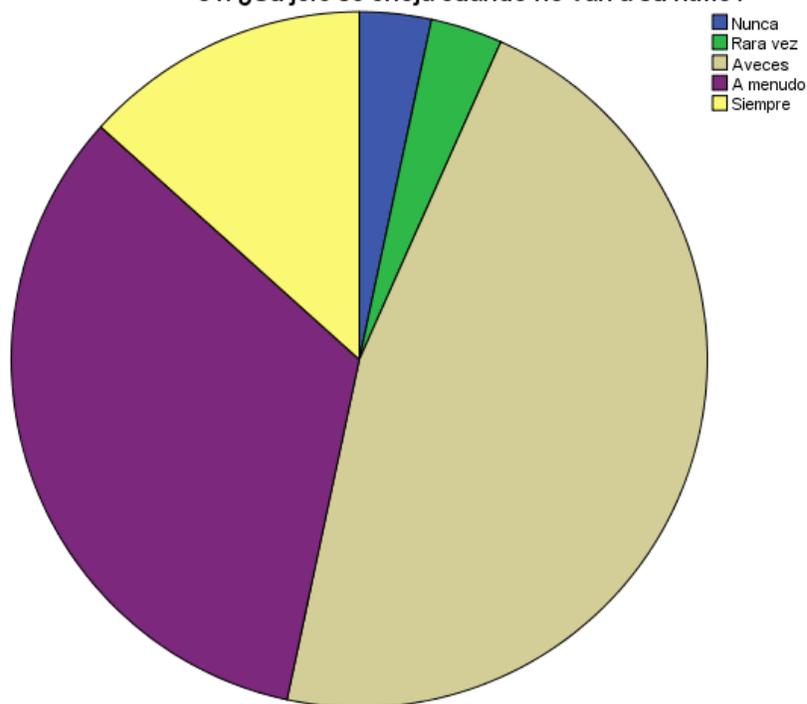
**31. ¿Su jefe se enoja cuando no van a su ritmo?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	3,3	3,3	3,3
Rara vez	1	3,3	3,3	6,7
A veces	14	46,7	46,7	53,3
A menudo	10	33,3	33,3	86,7
Siempre	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: SPSS

Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.

**31. ¿Su jefe se enoja cuando no van a su ritmo?**



**Figura 31 Pregunta 31. ¿Su jefe se enoja cuando no van a su ritmo?**

Fuente: SPSS

Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.

**Análisis:** Las opciones más seleccionadas en esta pregunta fueron, a veces 46,7%, a menudo 33,3% esto quiere decir que los trabajadores perciben en menor proporción el estilo de liderazgo ejemplarizante.

En la tabla 32 se muestra la distribución de frecuencia de la pregunta 32.

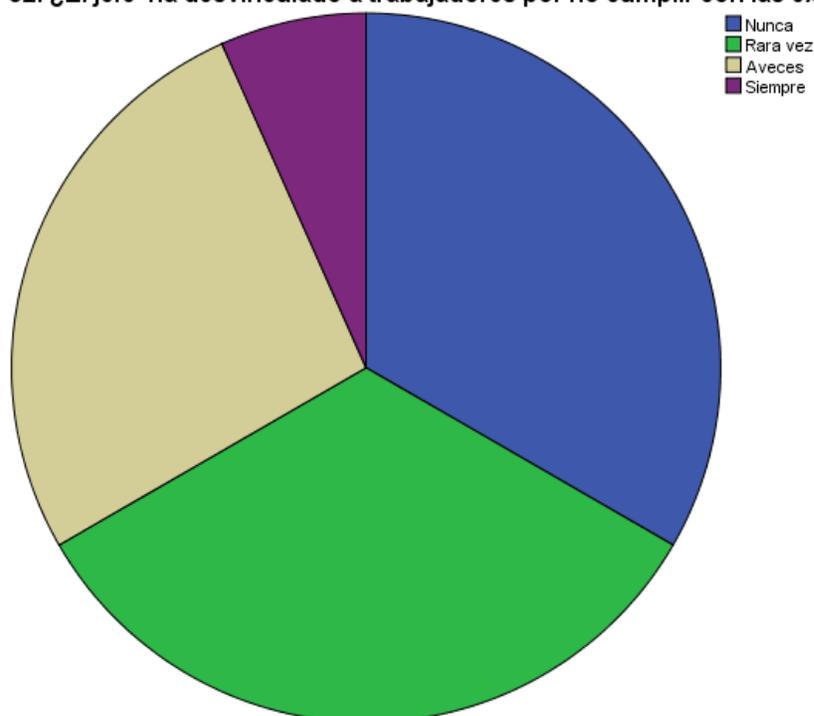
**32. ¿El jefe ha desvinculado a trabajadores por no cumplir con las expectativas?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	10	33,3	33,3	33,3
	Rara vez	10	33,3	33,3	66,7
	A veces	8	26,7	26,7	93,3
	Siempre	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**Fuente: SPSS**

**Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.**

**32. ¿El jefe ha desvinculado a trabajadores por no cumplir con las expectativas?**



**Figura 32 Pregunta 32. ¿El jefe ha desvinculado a trabajadores por no cumplir con las expectativas?**

**Fuente: SPSS**

**Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.**

**Análisis:** Las opciones más seleccionadas en esta pregunta fueron nunca 33,3%, rara vez 33,3, a veces 26,7% esto quiere decir que los trabajadores en su mayoría no perciben el estilo de liderazgo ejemplarizante.

En la tabla 33 se muestra la distribución de frecuencia de la pregunta 33.

**33. ¿Ha sido Maltratado verbalmente por su jefe?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	15	50,0	50,0	50,0
	Rara vez	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**Fuente: SPSS**

**Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.**



**Figura 33** Pregunta 33. ¿Ha sido Maltratado verbalmente por su jefe?

**Fuente: SPSS**

**Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.**

**Análisis:** Las opciones más seleccionadas en esta pregunta fueron nunca 50%, rara vez 50%, esto quiere decir que los trabajadores en su mayoría no perciben el estilo de liderazgo coercitivo.

En la tabla 34 se muestra la distribución de frecuencia de la pregunta 34.

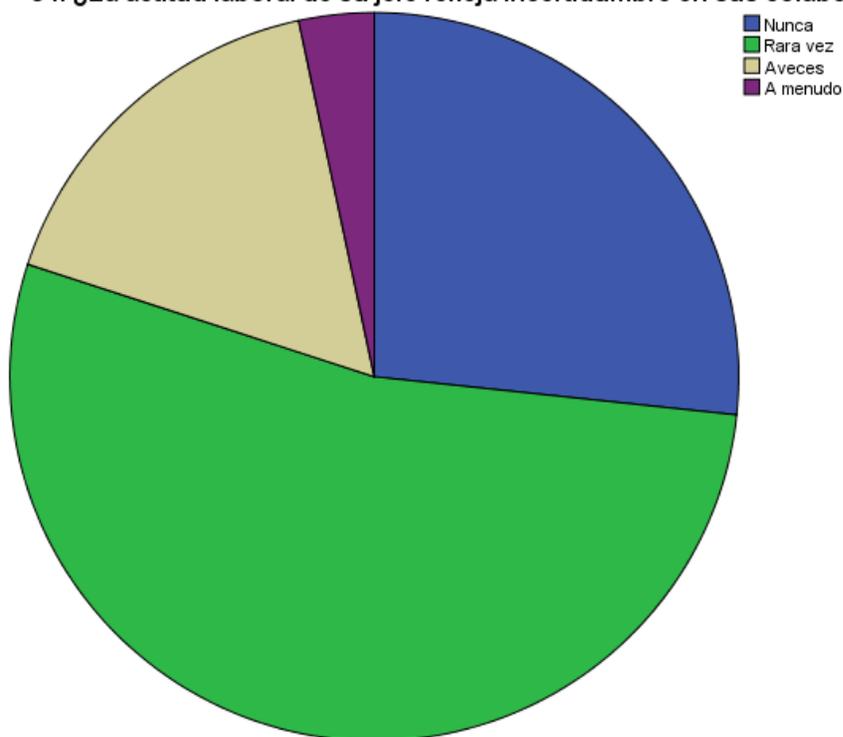
**34. ¿La actitud laboral de su jefe refleja incertidumbre en sus colaboradores?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	8	26,7	26,7	26,7
	Rara vez	16	53,3	53,3	80,0
	A veces	5	16,7	16,7	96,7
	A menudo	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**Fuente: SPSS**

**Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.**

**34. ¿La actitud laboral de su jefe refleja incertidumbre en sus colaboradores?**



**Figura 34** Pregunta 34. ¿La actitud laboral de su jefe refleja incertidumbre en sus colaboradores?

**Fuente: SPSS**

**Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.**

**Análisis:** Las opciones más seleccionadas en esta pregunta fueron nunca 26,7%, rara vez 53,3, a veces 16,7% esto quiere decir que los trabajadores en su mayoría no perciben el estilo de liderazgo coercitivo.

En la tabla 35 se muestra la distribución de frecuencia de la pregunta 35.

35. ¿Su jefe lo presiona para cumplir las metas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	16,7	16,7	16,7
	Rara vez	4	13,3	13,3	30,0
	A veces	2	6,7	6,7	36,7
	A menudo	11	36,7	36,7	73,3
	Siempre	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: SPSS

Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.

35. ¿Su jefe lo presiona para cumplir las metas?

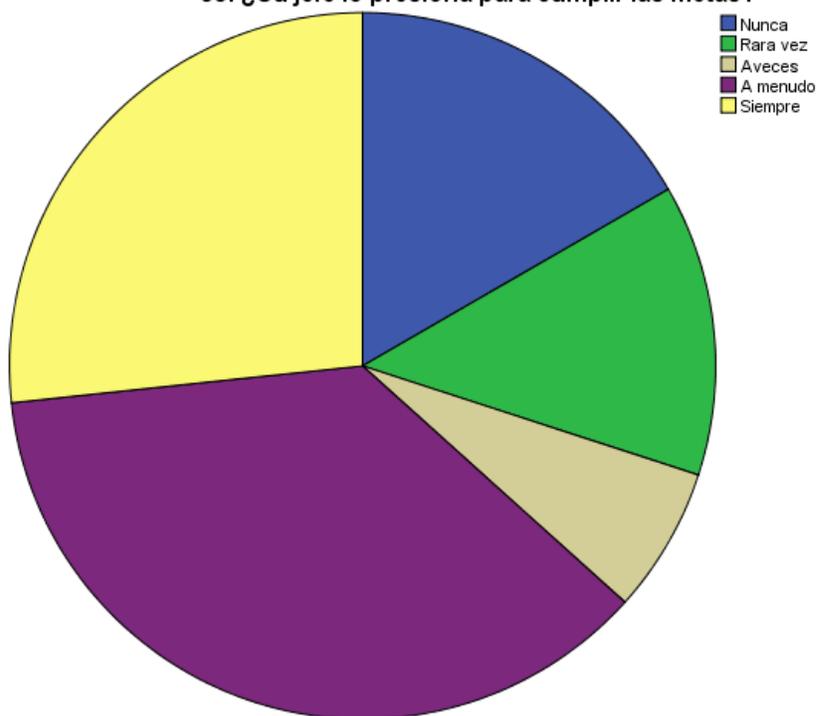


Figura 35 Pregunta 35. ¿Su jefe lo presiona para cumplir las metas?

Fuente: SPSS

Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.

**Análisis:** Las opciones más seleccionadas en esta pregunta fueron a menudo 36,7%, siempre 26,7, esto quiere decir que los trabajadores en su mayoría perciben el estilo de liderazgo coercitivo aunque la percepción es leve.

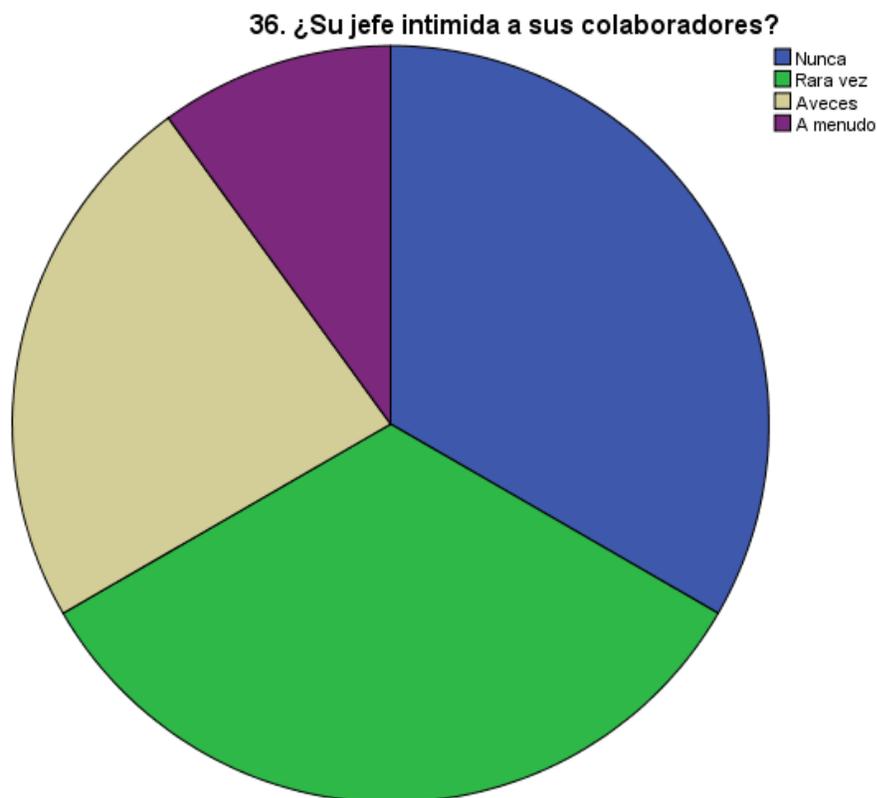
En la tabla 36 se muestra la distribución de frecuencia de la pregunta 36.

**36. ¿Su jefe intimida a sus colaboradores?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	10	33,3	33,3	33,3
Rara vez	10	33,3	33,3	66,7
A veces	7	23,3	23,3	90,0
A menudo	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**Fuente: SPSS**

**Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.**



**Figura 36 Pregunta 36. ¿Su jefe intimida a sus colaboradores?**

**Fuente: SPSS**

**Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.**

**Análisis:** Las opciones más seleccionadas en esta pregunta fueron nunca 33,3%, rara vez 33,3, a veces 23,3% esto quiere decir que los trabajadores en su mayoría no perciben el estilo de liderazgo coercitivo.

En la tabla 37 se muestra la distribución de frecuencia de la pregunta 37.

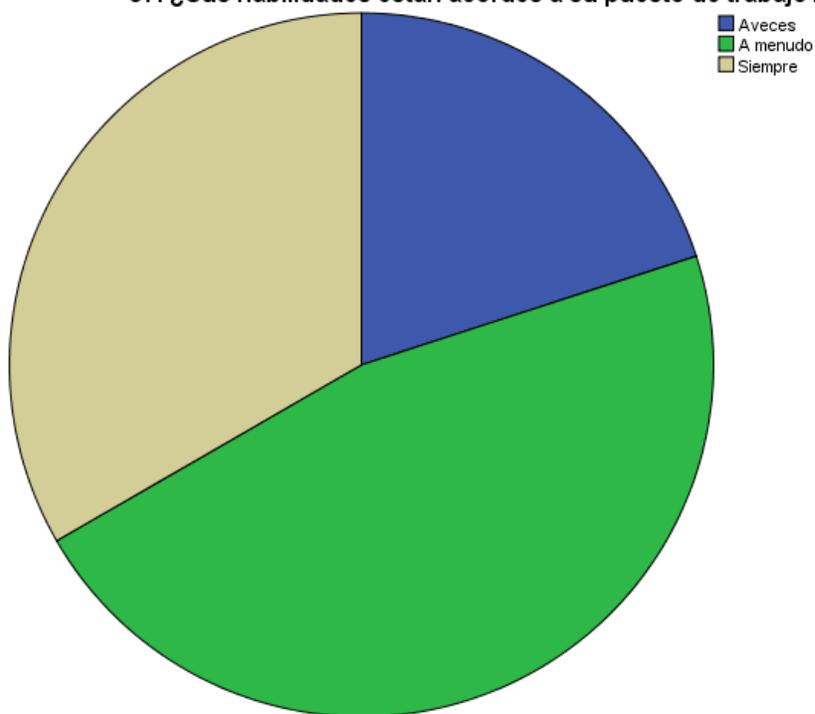
**37. ¿Sus habilidades están acordes a su puesto de trabajo?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
A veces	6	20,0	20,0	20,0
A menudo	14	46,7	46,7	66,7
Siempre	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**Fuente: SPSS**

**Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.**

**37. ¿Sus habilidades están acordes a su puesto de trabajo?**



**Figura 37** Pregunta 37. ¿Sus habilidades están acordes a su puesto de trabajo?

**Fuente: SPSS**

**Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.**

**Análisis:** Las opciones más seleccionadas en esta pregunta fueron, a menudo 46,7% siempre 33,3% esto quiere decir que las habilidades de los trabajadores si están acordes a su puesto de trabajo.

En la tabla 38 se muestra la distribución de frecuencia de la pregunta 38.

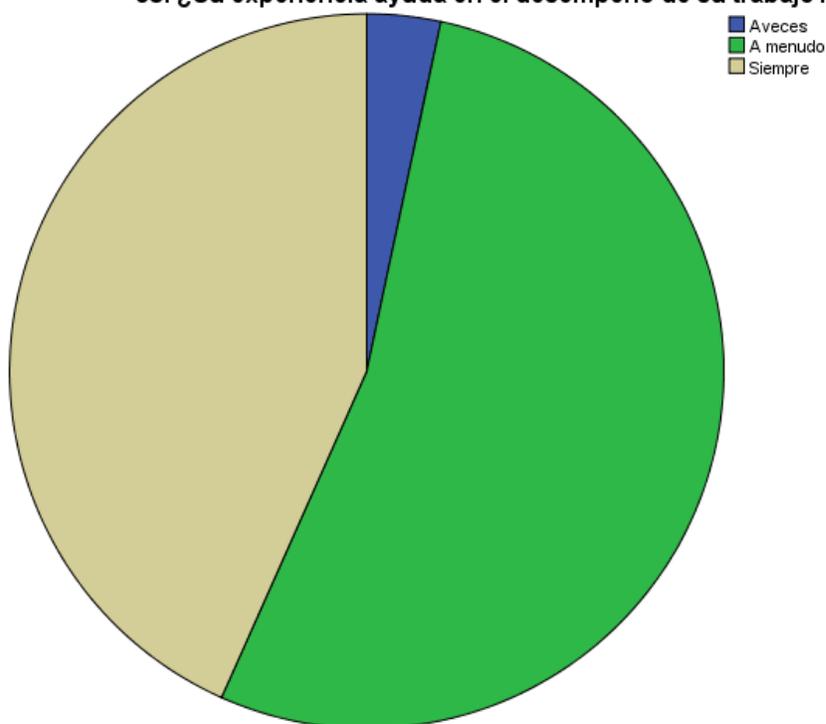
**38. ¿Su experiencia ayuda en el desempeño de su trabajo?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	1	3,3	3,3	3,3
	A menudo	16	53,3	53,3	56,7
	Siempre	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**Fuente: SPSS**

**Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.**

**38. ¿Su experiencia ayuda en el desempeño de su trabajo?**



**Figura 38 Pregunta 38. ¿Su experiencia ayuda en el desempeño de su trabajo?**

**Fuente: SPSS**

**Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.**

**Análisis:** Las opciones más seleccionadas en esta pregunta fueron, siempre 43,3%, a menudo 53,3% esto quiere decir que la experiencia de los trabajadores ayuda a un buen desempeño.

En la tabla 39 se muestra la distribución de frecuencia de la pregunta 39.

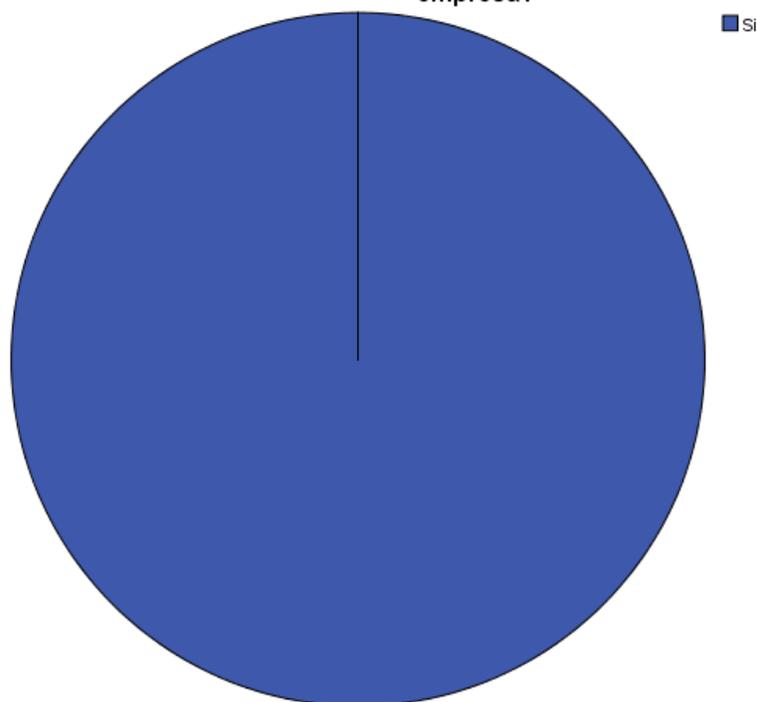
**39. ¿Teniendo en cuenta sus habilidades puede ocupar otro puesto en la misma empresa?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	30	100,0	100,0	100,0

**Fuente: SPSS**

**Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.**

**39. ¿Teniendo en cuenta sus habilidades puede ocupar otro puesto en la misma empresa?**



**Figura 39** Pregunta 39. ¿Teniendo en cuenta sus habilidades puede ocupar otro puesto en la misma empresa?

**Fuente: SPSS**

**Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.**

**Análisis:** Las opción más seleccionada en esta pregunta fue, si 100%, esto quiere decir que los trabajadores tienen el interés de ocupar otros cargos en la empresa

En la tabla 40 se muestra la distribución de frecuencia de la pregunta 40.

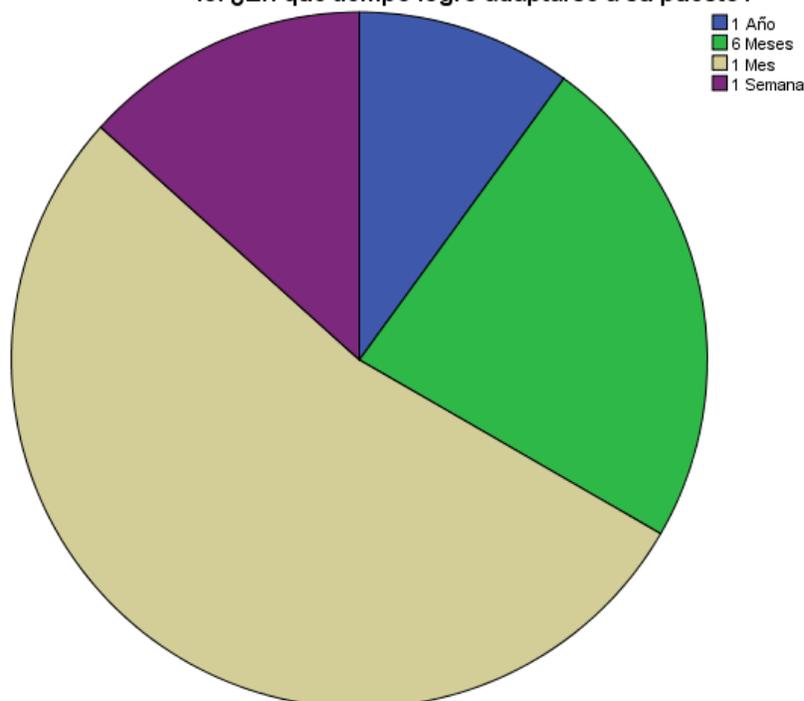
**40. ¿En qué tiempo logró adaptarse a su puesto?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1 Año	3	10,0	10,0	10,0
	6 Meses	7	23,3	23,3	33,3
	1 Mes	16	53,3	53,3	86,7
	1 Semana	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: SPSS

Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.

**40. ¿En qué tiempo logró adaptarse a su puesto?**



**Figura 40 Pregunta 40. ¿En qué tiempo logró adaptarse a su puesto?**

Fuente: SPSS

Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.

**Análisis:** Las opciones más seleccionadas en esta pregunta fueron, 1 mes 53,3%, 6 meses 23,3% ese fue el tiempo que se demoraron los trabajadores en adaptarse a su puesto de trabajo.

En la tabla 41 se muestra la distribución de frecuencia de la pregunta 41.

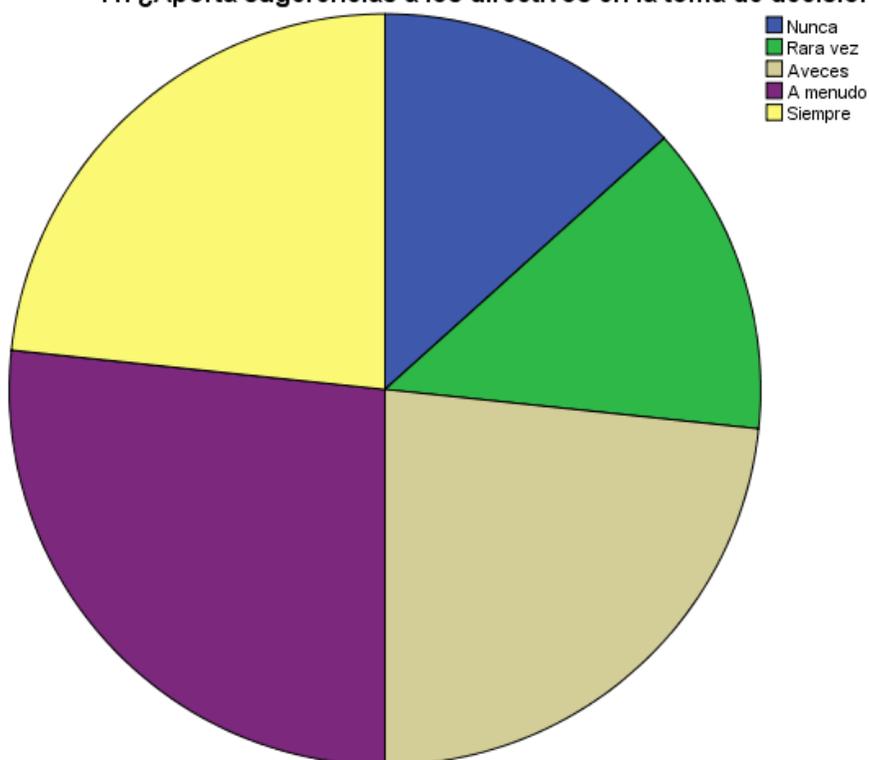
**41. ¿Aporta sugerencias a los directivos en la toma de decisiones?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	13,3	13,3	13,3
	Rara vez	4	13,3	13,3	26,7
	A veces	7	23,3	23,3	50,0
	A menudo	8	26,7	26,7	76,7
	Siempre	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: SPSS

Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.

**41. ¿Aporta sugerencias a los directivos en la toma de decisiones?**



**Figura 41 Pregunta 41. ¿Aporta sugerencias a los directivos en la toma de decisiones?**

Fuente: SPSS

Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.

**Análisis:** Las opciones más seleccionadas en esta pregunta fueron, a veces 23,3%, a menudo 26,7%, siempre 23,3% esto quiere decir que los trabajadores aportan sugerencias a los directivos de la institución.

En la tabla 42 se muestra la distribución de frecuencia de la pregunta 42.

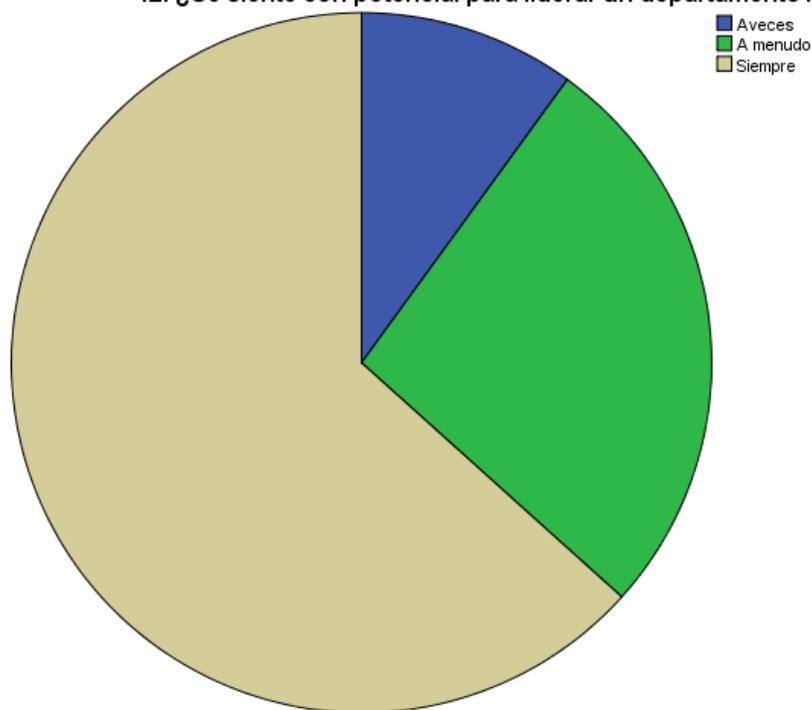
**42. ¿Se siente con potencial para liderar un departamento?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	3	10,0	10,0	10,0
	A menudo	8	26,7	26,7	36,7
	Siempre	19	63,3	63,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

**Fuente: SPSS**

**Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.**

**42. ¿Se siente con potencial para liderar un departamento?**



**Figura 42 Pregunta 42. ¿Se siente con potencial para liderar un departamento?**

**Fuente: SPSS**

**Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.**

**Análisis:** Las opciones más seleccionadas en esta pregunta fueron, siempre 63,3%, a menudo 26,7% esto quiere decir que los trabajadores se sienten con potencial para dirigir un departamento.

En la tabla 43 se muestra la distribución de frecuencia de la pregunta 43.

43. ¿Su nivel académico está acorde al puesto que tiene?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	4	13,3	13,3	13,3
	Si	26	86,7	86,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: SPSS

Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.

43. ¿Su nivel académico está acorde al puesto que tiene?

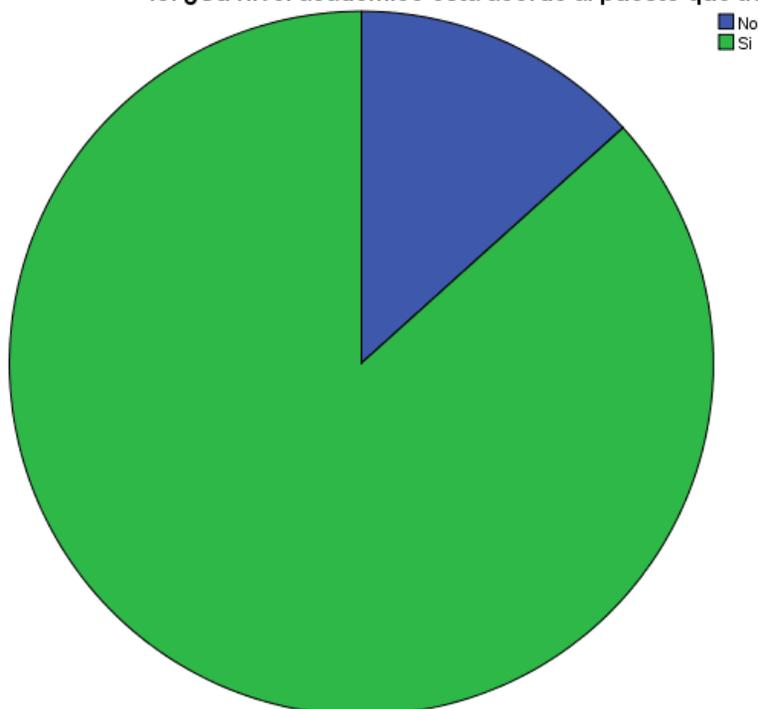


Figura 43 Pregunta 43. ¿Su nivel académico está acorde al puesto que tiene?

Fuente: SPSS

Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.

**Análisis:** Las opción más seleccionada en esta pregunta fue, si 86,7%, esto quiere decir que el nivel académico de los trabajadores está acorde a su puesto de trabajo

En la tabla 44 se muestra la distribución de frecuencia de la pregunta 44.

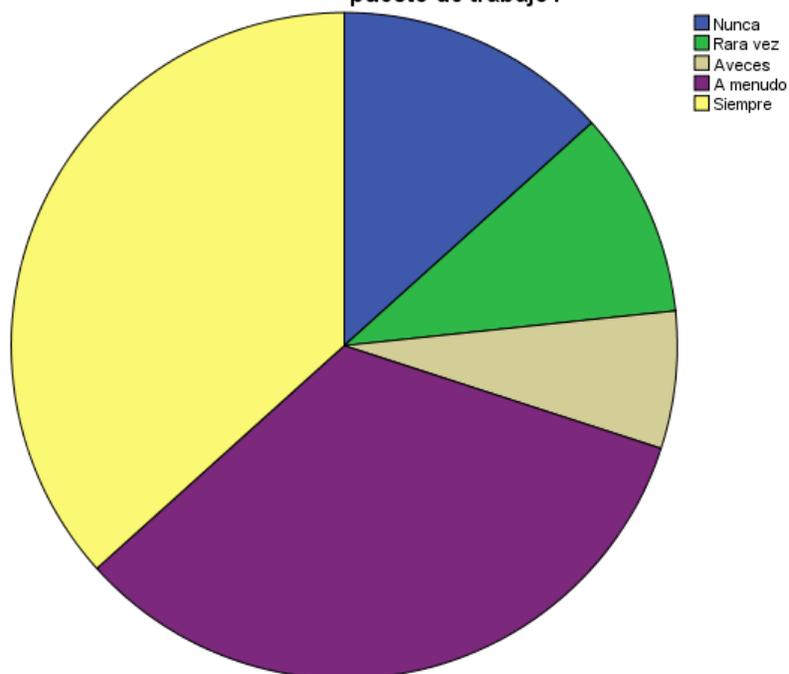
**44. ¿Se capacita de manera independiente en áreas que están acorde a su puesto de trabajo?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	4	13,3	13,3	13,3
Rara vez	3	10,0	10,0	23,3
A veces	2	6,7	6,7	30,0
A menudo	10	33,3	33,3	63,3
Siempre	11	36,7	36,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: SPSS

Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.

**44. ¿Se capacita de manera independiente en áreas que están acorde a su puesto de trabajo?**



**Figura 44** Pregunta 44. ¿Se capacita de manera independiente en áreas que están acorde a su puesto de trabajo?

Fuente: SPSS

Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.

**Análisis:** Las opciones más seleccionadas en esta pregunta fueron, siempre 36,7%, a menudo 33,3% esto quiere decir que los trabajadores se capacitan con fondos propios para rendir mejor en su lugar de trabajo.

En la tabla 45 se muestra la distribución de frecuencia de la pregunta 45.

45. ¿Son buenas las relaciones con sus compañeros de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A menudo	8	26,7	26,7	26,7
Siempre	22	73,3	73,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: SPSS

Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.

45. ¿Son buenas las relaciones con sus compañeros de trabajo?

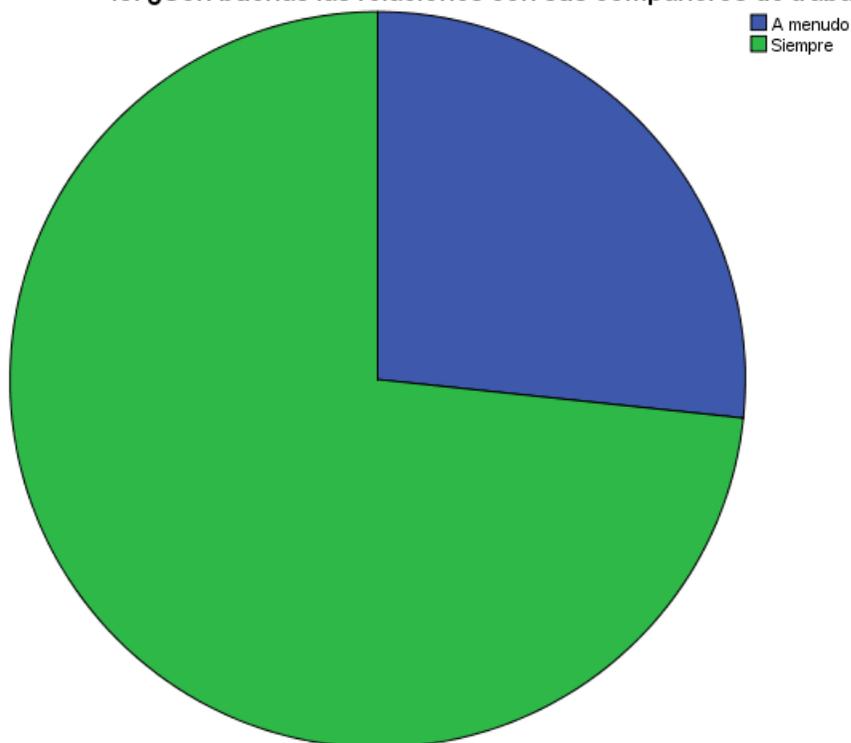


Figura 45 Pregunta 45. ¿Son buenas las relaciones con sus compañeros de trabajo?

Fuente: SPSS

Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.

**Análisis:** Las opciones más seleccionadas en esta pregunta fueron, siempre 73,3%, a menudo 26,7% esto quiere decir que la relación entre los trabajadores es muy buena.

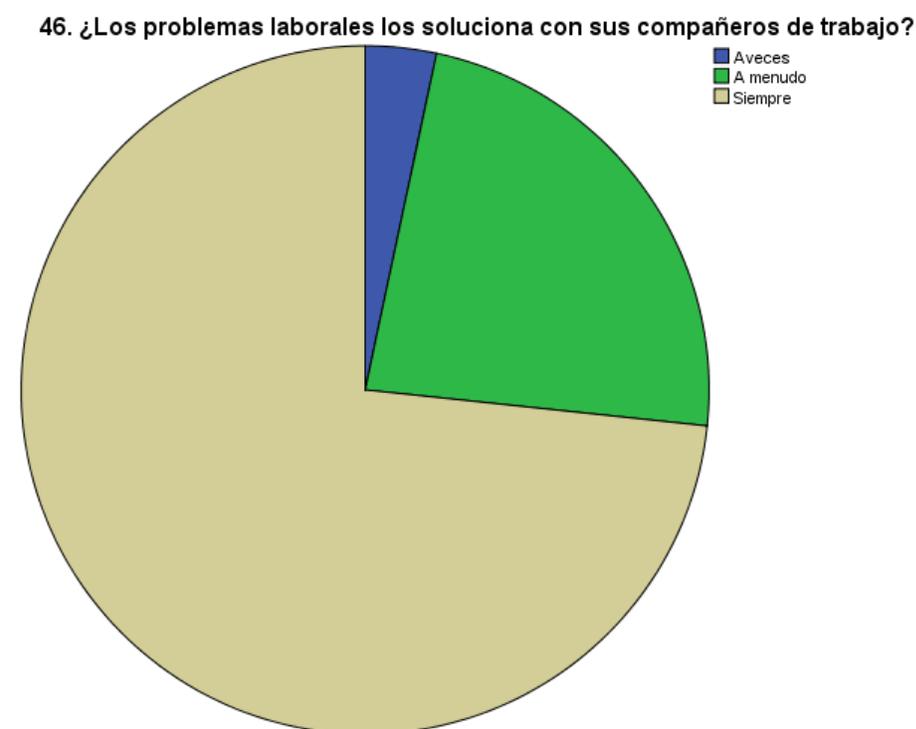
En la tabla 46 se muestra la distribución de frecuencia de la pregunta 46.

**46. ¿Los problemas laborales los soluciona con sus compañeros de trabajo?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A veces	1	3,3	3,3	3,3
A menudo	7	23,3	23,3	26,7
Siempre	22	73,3	73,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**Fuente: SPSS**

**Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.**



**Figura 46** Pregunta 46. ¿Los problemas laborales los soluciona con sus compañeros de trabajo?

**Fuente: SPSS**

**Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.**

**Análisis:** Las opciones más seleccionadas en esta pregunta fueron, siempre 73,3%, a menudo 23,3% esto quiere decir que existen equipos de trabajo que sacan adelante cualquier problema que surja en la empresa.

En la tabla 47 se muestra la distribución de frecuencia de la pregunta 47.

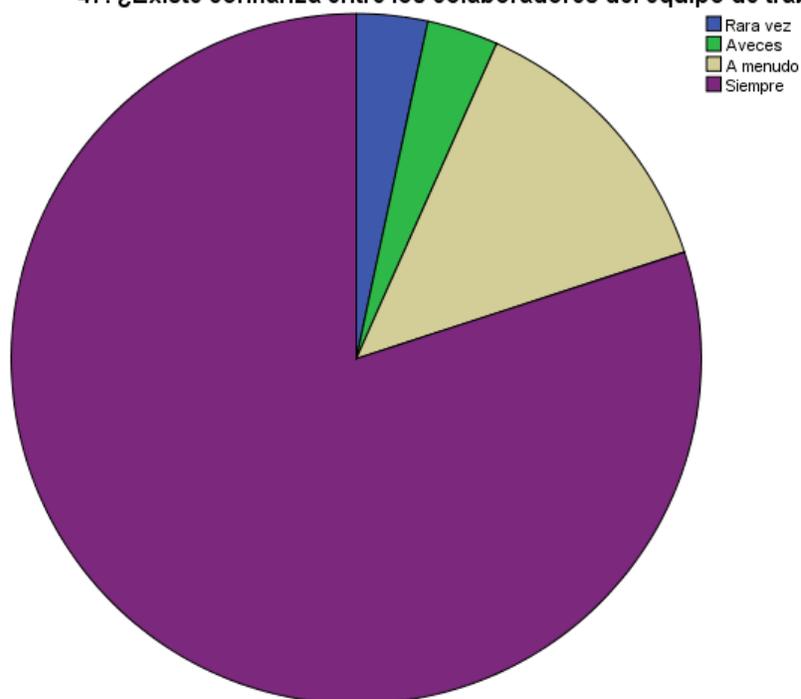
**47. ¿Existe confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	1	3,3	3,3	3,3
	A veces	1	3,3	3,3	6,7
	A menudo	4	13,3	13,3	20,0
	Siempre	24	80,0	80,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: SPSS

Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.

**47. ¿Existe confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo?**



**Figura 47** Pregunta 47. ¿Existe confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo?

Fuente: SPSS

Elaborado por: Edison Rafael Iriarte Vera.

**Análisis:** Las opciones más seleccionadas en esta pregunta fueron, siempre 80%, a menudo 13,3% esto quiere decir que existe confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo.

#### 4.2. Análisis de las entrevistas

5. Análisis de las entrevistas		
Estilos	Preguntas entrevista	Interpretación
Autoritario	<p>¿Está comprometido con los objetivos de la empresa?</p> <p>¿Premia el esfuerzo?</p> <p>¿Premia la calidad?</p> <p>¿Siente desmotivación cuando no cumple su visión?</p>	Los jefes según la entrevistas si muestran claramente el estilo de liderazgo autoritario, Potencia al máximo el compromiso con los objetivos y la estrategia de la empresa.
Coach	<p>¿Considera su foda personal en su actividad laboral?</p> <p>¿Le gusta animar a sus trabajadores?</p> <p>¿Motiva a sus trabajadores a cumplir los objetivos a largo plazo?</p>	En este caso solo un gerente no manifiesta el estilo de liderazgo coach los demás si manifiestan este estilo, Ayudan a sus subordinados a identificar sus puntos fuertes y débiles particulares y los vinculan a sus aspiraciones personales y profesionales
Conciliador	<p>¿Conversa de temas personales con sus colaboradores?</p> <p>¿Es importante el manejo de las emociones de los trabajadores?</p> <p>¿Lucha para que las relaciones entre los trabajadores sean buenas?</p>	La entrevista menciona que efectivamente si manifiestan el estilo de liderazgo conciliador, busca que los trabajadores estén contentos y exista armonía entre ellos
Democrático	<p>¿Toma en cuenta la decisión de la mayoría?</p> <p>¿Toma en cuenta las recomendaciones que hacen sus trabajadores?</p> <p>¿Cree que la flexibilidad es una ayuda a que un trabajador sea más eficiente?</p>	Los jefes mencionaron en su mayoría que no están de acuerdo con la flexibilidad, de manera leve reflejan el estilo democrático. Al dedicar tiempo a recoger las ideas y el respaldo de los demás
Ejemplarizante	<p>¿Exige a sus trabadores a superar las expectativas?</p> <p>¿Se obsesiona con el cumplimiento de las metas?</p> <p>¿Se enoja su sus trabajadores no vana su ritmo?</p> <p>¿Desvincula a los trabajadores cuando no cumplen sus expectativas?</p>	Los cuatros gerentes coinciden en la respuestas de la entrevista que manifiesta el estilo de liderazgo ejemplarizante. Establece unos niveles de rendimiento altísimos y los ilustra personalmente.
Coercitivo	<p>¿Maltrata verbalmente sus colaboradores?</p> <p>¿Cree Ud. que sus colaboradores le temen?</p> <p>¿Presiona a sus colaboradores al cumplimiento de las metas?</p> <p>¿Amenaza a sus colaboradores?</p>	En este bloque de preguntas los gerentes tienen comportamientos que varían hay 2 gerentes que no manifiestan el estilo de liderazgo coercitivo mientras que los otros 2 si lo exteriorizan.

### 4.3. Análisis bivariado

Correlaciones

		Dim_autoritario	Dim_coach	Dim_conciliador	Dim_democratico	Dim_ejemplarizante	Dim_coercitivo	Dim1_depcomtec	Dim2_depcom_uni	Dim3_depconcmnt
Dim_autoritario	Correlación de Pearson	1	,573	,493	,413	,549	,103	,360	,801	,383
	Sig. (bilateral)		,001	,006	,023	,002	,587	,050	,892	,037
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Dim_coach	Correlación de Pearson	,573	1	,524	,415	,205	-,156	,673	-,306	,532
	Sig. (bilateral)	,001		,003	,023	,277	,410	,000	,100	,002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Dim_conciliador	Correlación de Pearson	,493	,524	1	,466	,274	-,023	,892	-,317	,677
	Sig. (bilateral)	,006	,003		,009	,143	,904	,118	,088	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Dim_democratico	Correlación de Pearson	,413	,415	,466	1	,167	-,155	,884	,942	,901
	Sig. (bilateral)	,023	,023	,009		,378	,413	,036	,825	,287
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Dim_ejemplarizante	Correlación de Pearson	,549	,205	,274	,167	1	,290	,327	,872	,292
	Sig. (bilateral)	,002	,277	,143	,378		,121	,078	,363	,117
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Dim_coercitivo	Correlación de Pearson	,103	-,156	-,023	-,155	,290	1	-,153	-,021	,841
	Sig. (bilateral)	,587	,410	,904	,413	,121		,421	,911	,199
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Dim1_depcomtec	Correlación de Pearson	,360	,673	,892	,884	,327	-,153	1	-,061	,188
	Sig. (bilateral)	,050	,000	,118	,036	,078	,421		,750	,319
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Dim2_depcom_uni	Correlación de Pearson	,801	-,306	-,317	,942	,872	-,021	-,061	1	-,380
	Sig. (bilateral)	,892	,100	,088	,825	,363	,911	,750		,038
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Dim3_depconcmnt	Correlación de Pearson	,383	,532	,677	,901	,292	,841	,188	-,380	1
	Sig. (bilateral)	,037	,002	,000	,287	,117	,199	,319	,038	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

### **4.3.1. Interpretación de los resultados de las correlaciones.**

Variable dependiente con la independiente.

Interpretación 1: Dim\_autoritario y Dim1\_depcomtec.

Análisis: La correlación de Pearson es de 0,360 esto muestra que la relación entre la sub variable independiente el estilo de liderazgo “autoritario” con la sub variable de desempeño laboral “competencias técnicas” es de intensidad media positiva.

Interpretación 2: Dim\_autoritario y Dim2\_depcom\_uni

Análisis: La correlación de Pearson es de 0,801 esto muestra que la relación entre la sub variable independiente el estilo de liderazgo “autoritario” con la sub variable de desempeño laboral “competencias universales” es de intensidad alta positiva.

Interpretación 3: Dim\_autoritario y Dim3\_depconcmnt

Análisis: La correlación de Pearson es de 0,383 esto muestra que la relación entre la sub variable independiente el estilo de liderazgo “autoritario” con la sub variable de desempeño laboral “conocimientos” es de intensidad media positiva.

Interpretación 4: Dim\_coach y Dim1\_depcomtec.

Análisis: La correlación de Pearson es de 0,673 esto muestra que la relación entre la sub variable independiente el estilo de liderazgo “coach” con la sub variable de desempeño laboral “competencias técnicas” es de intensidad media positiva.

Interpretación 5: Dim\_coach y Dim2\_depcom\_uni

Análisis: La correlación de Pearson es de -0,306 esto muestra que la relación entre la sub variable independiente el estilo de liderazgo “coach” con la sub variable de desempeño laboral “competencias universales” es de intensidad baja negativa.

Interpretación 6: Dim\_coach y Dim3\_depconcmnt

Análisis: La correlación de Pearson es de 0,532 esto muestra que la relación entre la sub variable independiente el estilo de liderazgo “coach” con la sub variable de desempeño laboral “conocimiento” es de intensidad media positiva.

Interpretación 7: Dim\_conciliador y Dim1\_depcomtec.

Análisis: La correlación de Pearson es de 0,892 esto muestra que la relación entre la sub variable independiente el estilo de liderazgo “conciliador” con la sub variable de desempeño laboral “competencias técnicas” es de intensidad alta positiva.

Interpretación 8: Dim\_conciliador y Dim2\_depcom\_uni

Análisis: La correlación de Pearson es de -0,317 esto muestra que la relación entre la sub variable independiente el estilo de liderazgo “conciliador” con la sub variable de desempeño laboral “competencias universales” es de intensidad baja negativa.

Interpretación 9: Dim\_conciliador y Dim3\_depconcm

Análisis: La correlación de Pearson es de 0,677 esto muestra que la relación entre la sub variable independiente el estilo de liderazgo “conciliador” con la sub variable de desempeño laboral “conocimiento” es de intensidad media positiva.

Interpretación 10: Dim\_democratico y Dim1\_depcomtec.

Análisis: La correlación de Pearson es de 0,884 esto muestra que la relación entre la sub variable independiente el estilo de liderazgo “democratico” con la sub variable de desempeño laboral “competencias técnicas” es de intensidad alta positiva.

Interpretación 11: Dim\_democratico y Dim2\_depcom\_uni.

Análisis: La correlación de Pearson es de 0,942 esto muestra que la relación entre la sub variable independiente el estilo de liderazgo “democratico” con la sub variable de desempeño laboral “competencias universales” es de intensidad alta positiva.

Interpretación 12: Dim\_democratico y Dim3\_depconcm.

Análisis: La correlación de Pearson es de 0,901 esto muestra que la relación entre la sub variable independiente el estilo de liderazgo “democratico” con la sub variable de desempeño laboral “conocimiento” es de intensidad alta positiva.

Interpretación 13: Dim\_ejemplarizante y Dim1\_depcomtec.

Análisis: La correlación de Pearson es de 0,327 esto muestra que la relación entre la sub variable independiente el estilo de liderazgo “ejemplarizante” con la sub variable de desempeño laboral “competencias técnicas” es de intensidad baja positiva.

Interpretación 14: Dim\_ejemplarizante y Dim2\_depcom\_uni.

Análisis: La correlación de Pearson es de 0,872 esto muestra que la relación entre la sub variable independiente el estilo de liderazgo “ejemplarizante” con la sub variable de desempeño laboral “competencias universales” es de intensidad alta positiva.

Interpretación 15: Dim\_ejemplarizante y Dim3\_depconcm.

Análisis: La correlación de Pearson es de 0,292 esto muestra que la relación entre la sub variable independiente el estilo de liderazgo “ejemplarizante” con la sub variable de desempeño laboral “conocimientos” es de intensidad baja positiva.

Interpretación 16: Dim\_coercitivo y Dim1\_depcomtec.

Análisis: La correlación de Pearson es de 0,153 esto muestra que la relación entre la sub variable independiente el estilo de liderazgo “coercitivo” con la sub variable de desempeño laboral “competencias técnicas” es de intensidad baja positiva.

Interpretación 17: Dim\_coercitivo y Dim2\_depcom\_uni.

Análisis: La correlación de Pearson es de -0,021 esto muestra que la relación entre la sub variable independiente el estilo de liderazgo “coercitivo” con la sub variable de desempeño laboral “competencias universales” es de intensidad baja negativa.

Interpretación 18: Dim\_coercitivo y Dim3\_depconcmnt.

Análisis: La correlación de Pearson es de 0,841 esto muestra que la relación entre la sub variable independiente el estilo de liderazgo “coercitivo” con la sub variable de desempeño laboral “conocimiento” es de intensidad alta positiva.

### 4.3.2. Análisis de la variable dependiente desempeño laboral con la variable modificadora de efectos clima laboral.

Correlaciones

		Var_modef_clila	Dim1_depcomtec	Dim2_depcom_uni	Dim3_depconcmt
Var_modef_clila	Correlación de Pearson	1	-,968	-,525	,101
	Sig. (bilateral)		,376	,896	,595
	N	30	30	30	30
Dim1_depcomtec	Correlación de Pearson	-,968	1	-,061	,188
	Sig. (bilateral)	,376		,750	,319
	N	30	30	30	30
Dim2_depcom_uni	Correlación de Pearson	-,525	-,061	1	-,380*
	Sig. (bilateral)	,896	,750		,038
	N	30	30	30	30
Dim3_depconcmt	Correlación de Pearson	,101	,188	-,380*	1
	Sig. (bilateral)	,595	,319	,038	
	N	30	30	30	30

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Interpretación 1: Var\_modef\_clila y Dim1\_depcomtec.

Análisis: La correlación de Pearson es de -0,968 esto muestra que la relación entre la sub variable modificadora de efecto “clima laboral” con la sub variable de desempeño laboral “competencias técnicas” es de intensidad alta negativa.

Interpretación 2: Var\_modef\_clila y Dim2\_depcom\_uni

Análisis: La correlación de Pearson es de -0,525 esto muestra que la relación entre la sub modificadora de efecto “clima laboral” con la sub variable de desempeño laboral “competencias universales” es de intensidad media negativa.

Interpretación 3: Var\_modef\_clila y Dim3\_depconcmt

Análisis: La correlación de Pearson es de 0,101 esto muestra que la relación entre la sub variable modificadora de efecto “clima laboral” con la sub variable de desempeño laboral “conocimientos” es de intensidad baja positiva.

### 4.3.3. Análisis de la variable dependiente desempeño laboral con la variable modificadora de efectos formación académica.

Unidireccional

Descriptivos

Dim1\_depcomtec

	N	Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Post grado	3	4,3333	,28868	,16667	3,6162	5,0504	4,00	4,50
Superior	25	4,2600	,54237	,10847	4,0361	4,4839	3,00	5,00
Bachillerato	2	4,2500	,35355	,25000	1,0734	7,4266	4,00	4,50
Total	30	4,2667	,50401	,09202	4,0785	4,4549	3,00	5,00

ANOVA

Dim1\_depcomtec

	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	,015	2	,007	,028	,973
Dentro de grupos	7,352	27	,272		
Total	7,367	29			

Análisis: la significancia del anova es de 0,973 > 0,05 esto quiere decir que no hay diferencia significativa entre las medias.

Unidireccional

Descriptivos

Dim2\_depcom\_uni

	N	Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Post grado	3	4,3333	,76376	,44096	2,4360	6,2306	3,50	5,00
Superior	25	3,9400	,82057	,16411	3,6013	4,2787	2,50	5,00
Bachillerato	2	3,2500	,35355	,25000	,0734	6,4266	3,00	3,50
Total	30	3,9333	,80658	,14726	3,6322	4,2345	2,50	5,00

## ANOVA

Dim2\_depcom\_uni

	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	1,415	2	,707	1,095	,349
Dentro de grupos	17,452	27	,646		
Total	18,867	29			

Análisis: la significancia del anova es de  $0,349 > 0,05$  esto quiere decir que no hay diferencia significativa entre las medias.

## Unidireccional

Descriptivos

Dim3\_depconcmnt

	N	Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Post grado	3	4,6667	,57735	,33333	3,2324	6,1009	4,00	5,00
Superior	25	3,5200	1,47535	,29507	2,9110	4,1290	1,00	5,00
Bachillerato	2	4,5000	,70711	,50000	-1,8531	10,8531	4,00	5,00
Total	30	3,7000	1,41787	,25887	3,1706	4,2294	1,00	5,00

## ANOVA

Dim3\_depconcmnt

	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	4,893	2	2,447	1,237	,306
Dentro de grupos	53,407	27	1,978		
Total	58,300	29			

Análisis: la significancia del anova es de  $0,306 > 0,05$  esto quiere decir que no hay diferencia significativa entre las medias.

**4.3.4. Análisis de la variable dependiente desempeño laboral con la variable modificadora de efectos recompensas.**

Unidireccional

Descriptivos

Dim1\_depcomtec

	N	Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Ninguno	6	4,2500	,41833	,17078	3,8110	4,6890	4,00	5,00
Reconocimiento Publico	5	4,2000	,27386	,12247	3,8600	4,5400	4,00	4,50
Dias libres	1	4,0000	.	.	.	.	4,00	4,00
Economico	18	4,3056	,59752	,14084	4,0084	4,6027	3,00	5,00
Total	30	4,2667	,50401	,09202	4,0785	4,4549	3,00	5,00

ANOVA

Dim1\_depcomtec

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	,122	3	,041	,146	,931
Dentro de grupos	7,244	26	,279		
Total	7,367	29			

Análisis: la significancia del anova es de 0,931 > 0,05 esto quiere decir que no hay diferencia significativa entre las medias.

Unidireccional

Descriptivos

Dim2\_depcom\_uni

	N	Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Ninguno	6	3,3333	,93095	,38006	2,3564	4,3103	2,50	5,00
Reconocimiento Publico	5	3,9000	,54772	,24495	3,2199	4,5801	3,50	4,50
Dias libres	1	2,5000	.	.	.	.	2,50	2,50
Economico	18	4,2222	,66911	,15771	3,8895	4,5550	3,00	5,00
Total	30	3,9333	,80658	,14726	3,6322	4,2345	2,50	5,00

## ANOVA

Dim2\_depcom\_uni

	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	5,722	3	1,907	3,773	,023
Dentro de grupos	13,144	26	,506		
Total	18,867	29			

Análisis: la significancia del anova es de  $0,023 < 0,05$  esto quiere decir que si hay diferencia significativa entre las medias.

## Unidireccional

Descriptivos

Dim3\_depconcm

	N	Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Ninguno	6	4,0000	1,54919	,63246	2,3742	5,6258	1,00	5,00
Reconocimiento Publico	5	4,4000	,54772	,24495	3,7199	5,0801	4,00	5,00
Dias libres	1	4,0000	.	.	.	.	4,00	4,00
Economico	18	3,3889	1,53925	,36280	2,6234	4,1543	1,00	5,00
Total	30	3,7000	1,41787	,25887	3,1706	4,2294	1,00	5,00

## ANOVA

Dim3\_depconcm

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	4,822	3	1,607	,781	,515
Dentro de grupos	53,478	26	2,057		
Total	58,300	29			

Análisis: la significancia del anova es de  $0,515 > 0,05$  esto quiere decir que no hay diferencia significativa entre las medias.

#### **4.4. Comprobación de la hipótesis.**

Luego de los análisis bivariados se puede apreciar lo siguiente: Se plantearon 18 correlaciones de las cuales se analizaron las 6 sub variables independientes y las 3 dependientes, 7 correlaciones analizadas mediante el coeficiente de Pearson aseguraron que existía una correlación de intensidad alta, 3 correlaciones mostraban una intensidad media y 8 mostraban correlaciones de intensidad baja. Luego de los resultados se puede asegurar que aseguran que existe incidencia del estilo de liderazgo en el desempeño laboral. Entonces se rechaza la hipótesis nula.

Según el estudio el estilo de liderazgo si incide en el desempeño laboral.

#### **4.5. Discusión de resultados.**

Luego de realizar el análisis univariado, bivariado y el análisis de la entrevistas acerca de la incidencia de los estilos de liderazgo sobre el desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa Calceta Limitada los hallazgos fueron los siguientes.

- En base a las correlaciones aplicadas a las encuestas hay influencia de los estilos de liderazgo en las variables de desempeño se puede destacar que la influencia es para bien. Existe un buen clima dentro de la organización.
- La variable modificador de efecto “clima laboral” también fue parte del estudio se calcularon 3 correlaciones una fue de intensidad alta negativa -0,968, otra fue de intensidad media negativa -0,525 esto quiere decir que entre menos favorable sea el clima laboral menos van a ser los resultado del desempeño

- Según los resultados de la entrevista los estilos que más manifiestan los gerentes de la compañía son el autoritario, potencia al máximo el compromiso con los objetivos y la estrategia de la empresa. El estilo conciliador debido a que desea que los colaboradores se encuentren felices, además de que tengan buenas relaciones personales y buen clima laboral. También el ejemplarizante porque establecen niveles de rendimiento altísimos y los ilustra personalmente. Hay otros estilos que también se manifiestan de manera leve que es el coercitivo y el coach. El estilo democrático no los manifiestan los gerentes.
- También se hicieron dos pruebas anova combinando la variable dependiente y dos variables modificadoras de efectos, y se comprobó que el nivel académico influye levemente en el desempeño, a diferencia de la variable recompensa que según la prueba anova si influye en la variable desempeño
- Es claro que siempre se puede estar mejor, así que la propuesta que consideré y tomando en cuenta 3 preguntas de la encuesta que son la 39, 42, 44, estas preguntas se van a detallar más adelante pero puedo adelantar que hay la predisposición de colaboradores para ser parte de una escuela de líderes para mejorar y potenciar las habilidades directivas de los trabajadores.

## **4.6. Propuesta.**

### **4.6.1. Tema de la propuesta.**

“Implementación de una escuela de formación de líderes para que manejen los estilos de liderazgo en función de mejorar el desempeño de los subordinados en la empresa”

### **4.6.2. Justificación**

La presente propuesta tiene como finalidad implementar una escuela de líderes dentro de la institución y buscar los colaboradores con las mejores cualidades para ejercer puestos de dirección en la empresa.

Se consideró esta propuesta en base a la incidencia que existe en las variables de estudio y también se apoya en 3 preguntas de la encuesta, la pregunta 39 dice ¿Teniendo en cuenta sus habilidades puede ocupar otro puesto en la misma empresa? La respuesta fue unánime la totalidad de los trabajadores 100% contestó que sus habilidades son suficientes para ocupar otro puesto en la misma empresa; otra de las preguntas que ayudo a tomar en cuenta este tema es la 42 que dice ¿Se siente con potencial para liderar un departamento? Acá el 63,3% respondió que siempre y el 27,3% respondió a menudo esto demuestra que hay disposición de parte de los trabajadores para ejercer jefaturas dentro de la empresa; otra pregunta que también se considero fue la 44 que dice ¿Se capacita de manera independiente en áreas que están acorde a su puesto de

trabajo? Las respuestas fueron muy alentadoras ya que el 36,7% respondió siempre y el 33,3% respondió a menudo esto muestra que hay el interés de seguir formándose académicamente en función de mejorar sus habilidades y así desempeñarse mejor en la empresa.

#### 4.6.3. Objetivo general

- Implementar una escuela de formación de líderes para que manejen los estilos de liderazgo en función de mejorar el desempeño de los subordinados en la empresa

#### 4.6.4. Objetivos específicos

- Desarrollar un ambiente adecuado dentro de la organización para dar inicio a la escuela de líderes
- Seleccionar los instructores adecuados para formar a los futuros líderes
- Elaborar un plan de estudios que sirva como guía para que apliquen de mejor manera los estilos de liderazgo de acuerdo a las circunstancias de la empresa.
- Llevar un seguimiento de los graduados de la escuela de líderes.

#### 4.6.5. Acciones.

Nº	OBJEIVO	ACCIONES	MEDIOS A UTILIZAR	RECURSOS	RESPONSABLES DE LAS ACTIVIDADES	Tiempo
1.	Desarrollar un ambiente adecuado dentro de la organización para dar inicio a la escuela de líderes	Ubicar un sitio dentro de la empresa. Adecuar el lugar con materiales didácticos para el desarrollo de los aprendizaje	Medios de movilización.	Materiales de Oficina, presupuesto para los materiales, talento humano	Talento Humano	3 meses
2.	Seleccionar los instructores	Buscar los instructores dentro	Vínculos de amistad.	Materiales de oficina,	Talento Humano	3 meses

	adecuados para formar a los futuros líderes	de la empresa también puede ser de afuera pero que tenga por lo menos 10 años experiencia puestos de dirección y título de 4 nivel	Círculo de amigos	presupuesto económico, talento humano		
3.	Elaborar un plan de estudios que sirva como guía para que apliquen de mejor manera los estilos de liderazgo de acuerdo a las circunstancias de la empresa.	Desarrollar junto con los posibles instructores la guía de estudios	Test, capacitaciones, charlas, intranet, carteleras, publicaciones, reuniones informativas.	Equipos, materiales de oficina, presupuesto económico, talento humano	Talento Humano	1 año
4.	Llevar un seguimiento de los graduados de la escuela de líderes	Ubicar a los egresados y entrevistarlos para conocer los efectos de la escuela de líderes	Retroalimentación	Materiales de oficina, talento humano.	Talento Humano	1 año

## CAPITULO V.

### 5. Conclusiones y recomendaciones

#### 5.1. Conclusiones

- El índice del Alfa de Cronbach en el cuestionario de la prueba piloto aplicado es de  $\alpha$  0.86 lo que significa que la consistencia y fiabilidad del instrumento es alta.
- Existe una clara evidencia de equidad de género en todas las áreas y departamentos investigados.
- El personal ha recibido propuestas de trabajo de la competencia, generando incertidumbre en la estabilidad, proyección y compromiso del trabajador.
- No existe un proceso de inducción por parte del departamento de talento humano, en el personal que ingresa en los niveles operativos y de apoyo.
- Se observa que el Departamento de Talento Humano, no tiene una funcionalidad que contribuya al cumplimiento de la misión, por

cuanto se observa que más se dedica a trámites muy operativos y que no generan valor agregado a la institución.

- Un porcentaje significativo en los requerimientos de motivación capacitación son evidentes y necesitan a priori ser atendidos.
- Hicimos dos pruebas anova combinando la variable dependiente y dos variables modificadoras de efectos, y se comprobó que el nivel académico influye levemente en el desempeño, a diferencia de la variable recompensa que según la prueba anova si influye en la variable desempeño.

## **5.2. Recomendaciones**

- Se considere como política institucional sostenible – sistémica, el proceso de capacitación al personal, a través de convenios con instituciones de educación superior.
- El departamento de Talento Humano se empodere en el cumplimiento de la misión de la Cooperativa.
- Promover una cultura organizacional que permita desarrollar empatías entre los distintos niveles jerárquicos de la Cooperativa.
- Promover en el personal actitudes proactivas que faciliten las relaciones entre los trabajadores, especialmente en los empleados de mayor experiencia y edad.
- Se recomienda prevalecer criterios técnicos y profesionales para la contratación de personal idóneo, antes de intereses políticos y personales.

- Sera importante también crear una escuela de líderes, a fin de promover destrezas y habilidades, por ende competencias en los futuros directivos.
- Considerar las recompensas como una herramienta para motivar a los empleados.

## Referencias.

- Alles M, (2006). Desempeño por competencias Evaluación 360°, Ediciones Granica, Buenos Aires.
- Alvira, F. (2000), El análisis de la realidad social: métodos y técnicas de investigación. Colombia p. 98
- Aparicio, P. Blanco, R. (2007), Relaciones en el entorno de trabajo. MACMILLAN Profesional. Colombia. Pag 86-88
- Castillo, B. Canto, E. Fernandes, V. Barbosa, A. (2014). Estrategias de liderazgo gerencial para mejorar el desempeño. Caso: dirección de finanzas de empresa automotriz. Venezuela-Brasil. Linkania. Pag 177-203
- Chávez, V. (1998). Fundamentos teóricos para el proceso del diseño de un protocolo en una investigación. México. Plaza y Valdes.
- Enríquez E, Martínez J. Guevara L. Relación de la inteligencia emocional con el desempeño laboral. Ciencia & Salud. 2015; 3(11):41-46
- Goleman, D. (2011). Liderazgo El poder de la inteligencia emocional. Barcelona, España: Ediciones B Argentina S.A. 2013.
- Goleman, D. (2007). La inteligencia emocional en la empresa. Buenos Aires, Argentina: Ediciones B Argentina S.A.
- Goleman, D. (2005). El liderazgo que obtiene resultados. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Méndez, C. (2001). Metodología de la Investigación. México: Editorial Limusa.

- Mora, C. (2007). Gestipolis. Recuperado el 28 de diciembre de 2015, de <http://www.gestipolis.com/canales8/rrh>
- O'Connor, C. A. (2000). Liderazgo En una Semana. España.
- OIT. (2011). Desempeño Laboral en América Latina - segundo informe. Recuperado el 19 de diciembre de 2014, de <http://www.ilo.org/global/lang-es/index.htm>
- Olabuénaga, J. (2012). Metodología de la investigación cualitativa. Universidad de Deusto. Bilbao, España
- Rodríguez, E. (2007). Estilos de liderazgo, toma de decisiones estratégicas y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. Chile. Interciencia. Pag. 522-528
- Sanín, J. A. & Salanova, M. (2014). Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios. Universitas Psychologica, 13(1), 95-107. Doi: 10.11144/Javeriana. UPSY13-1.slcp
- Willman, S. Velazco, M. (2011). Relación en las percepciones del estilo de liderazgo del jefe inmediato con el desempeño laboral de los estudiantes en práctica de la universidad ICESI. Colombia. Estud.gerenc., Vol. 27. Pag 67-84

## Anexos

### Anexo 1 formato de la entrevista

#### GUIA PARA LA ENTREVISTA

OBJETIVO: Conocer el estilo de liderazgo de los gerentes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Limitada.

1. ¿Está comprometido con los objetivos de la empresa?
2. ¿Premia el esfuerzo?
3. ¿Premia la calidad?
4. ¿Siente desmotivación cuando no cumple su visión?
5. ¿Considera su foda personal en su actividad laboral?
6. ¿Le gusta animar a sus trabajadores?
7. ¿Motiva a sus trabajadores a cumplir los objetivos a largo plazo?
8. ¿Conversa de temas personales con sus colaboradores?
9. ¿Cómo reacciona ante las diversas expresiones emocionales de sus colaboradores?
10. ¿Considera importante para la empresa que las relaciones entre los trabajadores reflejen empatía laboral?
11. ¿Toma en cuenta la decisión de la mayoría?
12. ¿Toma en cuenta las recomendaciones que hacen sus trabajadores?
13. ¿Cree que la flexibilidad es una ayuda a que un trabajador sea más eficiente?
14. ¿Exige a sus trabajadores a superar las expectativas?
15. ¿Se obsesiona con el cumplimiento de las metas?
16. ¿Le irrita si sus trabajadores no van a su ritmo?
17. ¿Desvincula a los trabajadores cuando no cumplen sus expectativas?
18. ¿Maltrata verbalmente a sus colaboradores?
19. ¿Cree Ud. que sus colaboradores le temen?

20. ¿Presiona a sus colaboradores al cumplimiento de las metas?

21. ¿Amenaza a sus colaboradores?



## ENCUESTA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL.

Objetivo: Determinar el impacto de los estilos de liderazgo en el desempeño laboral en la Cooperativa Calceta Limitada

1. ¿Qué edad tiene?

18-28	29-39	40-50	51 y más

2. ¿Cuál es su sexo?

Masculino	Femenino

3. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

1-3	4-7	8-11	12 o más

4. ¿Su estado civil es?

Soltero(a)	Casado	Viudo	Divorciado	Unión libre

### Capacitación

5. ¿Cuál es su nivel de estudio?

Básica	Bachillerato	Superior	Post grado

6. ¿Estaría dispuesto a seguir estudiando?

Si	No

7. ¿Lo aprendido en su vida estudiantil le ha ayudado a desenvolverse mejor?

Si	No

8. ¿Cuántas capacitaciones financiadas por la empresa ha recibido al año?

1 - 3	4 - 6	7 - 9	10 o mas

9. ¿Ha realizado capacitaciones de manera individual en áreas que no están acorde a sus actividades laborales?

Si	No

10. ¿Cree Ud. que las capacitaciones le ayudan a desenvolverse mejor?

Si	No

11. ¿Tiene experiencia de otra empresa en el mismo puesto?

Si	No

12. ¿En qué rango esta su sueldo?

354 - 500	501 - 700	701 - 900	901 - 1200	1201 o mas

13. ¿Qué tipo de recompensa ha recibido por el eficiente cumplimiento de las metas?

Económica	Días libres	Diplomas	Reconocimiento en publico	Ninguno

14. ¿Conoce algún beneficio adicional en el ámbito laboral que ofrece la competencia?

Si	No

15. ¿Ha recibido propuesta de trabajo de parte de la competencia?

Si	No

#### Estilos de liderazgo

16. ¿Está comprometido con los objetivos de la empresa?

Siempre	A menudo	A veces	Rara vez	Nunca

17. ¿Es reconocido su esfuerzo?

Siempre	A menudo	A veces	Rara vez	Nunca

18. ¿Es reconocida la calidad de su trabajo?

Siempre	A menudo	A veces	Rara vez	Nunca

19. ¿Siente desmotivación cuando no contribuye a alcanzar las metas dela organización?

Siempre	A menudo	A veces	Rara vez	Nunca

20. ¿Es consciente de sus debilidades y fortalezas en su actividad laboral?

Siempre	A menudo	A veces	Rara vez	Nunca

21. ¿Su jefe lo anima?

Siempre	A menudo	A veces	Rara vez	Nunca

22. ¿Su jefe los motiva para cumplir los objetivos a largo plazo?

Siempre	A menudo	A veces	Rara vez	Nunca

23. ¿El Jefe conversa de temas personales con los trabajadores?

Siempre	A menudo	A veces	Rara vez	Nunca

24. ¿El jefe toma en cuenta sus emociones y estados de ánimo?

Siempre	A menudo	A veces	Rara vez	Nunca

25. ¿El jefe contribuye en forma determinante para que las relaciones entre los trabajadores sean buenas?

Siempre	A menudo	A veces	Rara vez	Nunca

26. ¿El jefe toma en cuenta la decisión de la mayoría de los trabajadores?

Siempre	A menudo	A veces	Rara vez	Nunca

27. ¿El jefe toma en cuenta las recomendaciones que hacen sus trabajadores?

Siempre	A menudo	A veces	Rara vez	Nunca

28. ¿El jefe muestra flexibilidad en las acciones laborales cotidianas?

Siempre	A menudo	A veces	Rara vez	Nunca

29. ¿Su jefe le dispone superar las expectativas?

Siempre	A menudo	A veces	Rara vez	Nunca

30. ¿Su jefe se obsesiona con el cumplimiento de las metas?

Siempre	A menudo	A veces	Rara vez	Nunca

31. ¿Su jefe se enoja cuando no van a su ritmo?

Siempre	A menudo	A veces	Rara vez	Nunca

32. ¿El jefe ha desvinculado a trabajadores por no cumplir con las expectativas?

Siempre	A menudo	A veces	Rara vez	Nunca

33. ¿Ha sido Maltratado verbalmente por su jefe?

Siempre	A menudo	A veces	Rara vez	Nunca

34. ¿La actitud laboral de su jefe refleja incertidumbre en sus colaboradores?

Siempre	A menudo	A veces	Rara vez	Nunca

35. ¿Su jefe lo presiona para cumplir las metas?

Siempre	A menudo	A veces	Rara vez	Nunca

36. ¿Su jefe intimida a sus colaboradores?

Siempre	A menudo	A veces	Rara vez	Nunca

#### Desempeño laboral

37. ¿Sus habilidades están acordes a su puesto de trabajo?

Siempre	A menudo	A veces	Rara vez	Nunca

38. ¿Su experiencia ayuda en el desempeño de su trabajo?

Siempre	A menudo	A veces	Rara vez	Nunca

39. ¿Teniendo en cuenta sus habilidades puede ocupar otro puesto en la misma empresa?

Si	No

40. ¿En qué tiempo logró adaptarse a su puesto?

1 Semana	1 Mes	6 meses	1 Año	Más del Año

41. ¿Aporta sugerencias a los directivos en la toma de decisiones?

Siempre	A menudo	A veces	Rara vez	Nunca

42. ¿Se siente con potencial para liderar un departamento?

Siempre	A menudo	A veces	Rara vez	Nunca

43. ¿Su nivel académico está acorde al puesto que tiene?

Si	No

44. ¿Se capacita de manera independiente en áreas que están acorde a su puesto de trabajo?

Siempre	A menudo	A veces	Rara vez	Nunca

#### Clima laboral

45. ¿Son buenas las relaciones con sus compañeros de trabajo?

Siempre	A menudo	A veces	Rara vez	Nunca

46. ¿Los problemas laborales los soluciona con sus compañeros de trabajo?

Siempre	A menudo	A veces	Rara vez	Nunca

47. ¿Existe confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo?

Siempre	A menudo	A veces	Rara vez	Nunca

Anexo 3: autorización de la empresa para realizar la investigación.

COOPERATIVA  
DE AHORRO Y CRÉDITO  
**CALCETA LTDA.**

### Certificación

Se certifica que el **Sr. Ing. Edison Rafael Iriarte Vera**, para la realización de su trabajo de grado, ha ejecutado la investigación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda. la que incluye encuestas, entrevistas, y trabajos de observación y pictográficos.

El Ing. Iriarte puede hacer uso de esta certificación para fines académicos.

Calceta, 30 de diciembre de 2015

Atentamente,

**Ing. Patricio Maya Mendoza**  
Director Administrativo y de Operaciones

MATRIZ CALCETA: Salinas y Ricaurte 052 - 685128 685638	AGENCIA MANTA: Av. 16 entre calles 12 y 13 052 - 611339 610844	AGENCIA 24 DE MAYO: Calle Sucre y Padre Lasso 052 - 344406	AGENCIA JAMA: Av. Jama entre Sucre y Pacífico Centeno 052 - 344406	VENTANILLA DE EXTENSIÓN DE SERVICIOS CHONE: Calle Ayacucho y ba pass via Quito Dirección de tránsito GAD Chone	VENTANILLA DE EXTENSIÓN DE SERVICIOS JUNÍN: Calle Coronel García y Eloy Alfaro, Instalaciones del GAD Junín
Ruc: 1390001920001		calceta@coopcalcetaltda.fin.ec		www.coopcalcetaltda.fin.ec	
Cooperativa de Ahorro y Crédito bajo el Control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria del Ecuador					