

**UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS**  
**FACULTAD DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**



TRABAJO PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRO(A) EN:  
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

**TEMA:**

ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LOS COLABORADORES EN LAS ASOCIACIONES  
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN LA CIUDAD DE SAN  
MIGUEL

**PRESENTADO POR:**

LIC. AHIRA ANAI ARGUETA HERNÁNDEZ  
LIC. KARLA MARIELA FUENTES GÁLVEZ  
ING. LEIBY NATHALY ROMERO VANEGAS

**ASESOR:**

MÁSTER CARLOS ERNESTO GONZÁLEZ MURILLO

EL SALVADOR, SAN MIGUEL, 16 DE SEPTIEMBRE DE 2023

# ÍNDICE

<b>GENERALIDADES</b> .....	4
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	5
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	8
<b>CAPÍTULO I: PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN</b> .....	9
<b>1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA</b> .....	9
<b>1.2 DELIMITACIÓN</b> .....	13
<b>1.3 ENUNCIADO DEL PROBLEMA</b> .....	13
<b>1.4 JUSTIFICACIÓN</b> .....	13
<b>1.5 OBJETIVOS</b> .....	15
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b> .....	16
<b>2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS</b> .....	16
<b>2.1.1 Estilos de Liderazgo</b> .....	16
<b>2.1.2 Desempeño Laboral</b> .....	19
<b>2.1.3 Clima Organizacional</b> .....	20
<b>2.2 ELEMENTOS TEÓRICOS</b> .....	21
<b>2.2.1 Estilo de liderazgo</b> .....	21
<b>2.2.2 Desempeño Laboral</b> .....	40
<b>2.2.3 Clima Organizacional</b> .....	42
<b>2.3 DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS Y VARIABLES</b> .....	49
<b>2.3.1 Liderazgo</b> .....	49
<b>2.3.2 Estilos de Liderazgos</b> .....	49
<b>2.3.3 Desempeño Laboral</b> .....	51
<b>2.3.4 Rendimiento Laboral</b> .....	51
<b>2.3.5 Gestión De Talento Humano</b> .....	51
<b>2.3.6 Estrategia</b> .....	52
<b>2.3.7 Clima Organizacional</b> .....	52
<b>2.3.8 Colaboradores</b> .....	52
<b>2.3.9 Comunicación Organizacional</b> .....	52
<b>2.3.10 Relaciones Interpersonales</b> .....	53
<b>2.3.11 Satisfacción Laboral</b> .....	53

2.3.12 Sentido de Pertenencia a la Organización .....	53
2.3.13 Colaboración y Trabajo en equipo.....	53
2.4 SISTEMA DE HIPÓTESIS .....	54
2.4.1 Preguntas de investigación .....	54
2.4.2 Hipótesis .....	54
2.4.3 Definición de Variables .....	55
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>58</b>
<b>3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>58</b>
<b>3.2 MÉTODO .....</b>	<b>58</b>
<b>3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA .....</b>	<b>58</b>
3.3.1 Población .....	58
3.3.2 Muestra .....	58
3.3.3 Cálculo de la Muestra.....	59
<b>3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....</b>	<b>61</b>
3.4.1 Técnicas de Investigación .....	61
3.4.2 Instrumentos de Investigación .....	62
<b>3.5 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>62</b>
<b>3.6 PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	<b>63</b>
<b>CAPÍTULO IV HALLAZGOS EN LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>64</b>
<b>4.1 PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>64</b>
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>123</b>
<b>5.1 CONCLUSIONES .....</b>	<b>123</b>
<b>5.2 RECOMENDACIONES.....</b>	<b>125</b>
<b>GLOSARIO.....</b>	<b>130</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>133</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>139</b>
<b>ANEXO 1: CUESTIONARIO.....</b>	<b>139</b>
<b>ANEXO 2: GUÍA DE ENTREVISTA.....</b>	<b>147</b>
<b>ANEXO 3: CUESTIONARIO EN HERRAMIENTA QUESTIONPRO.....</b>	<b>149</b>
<b>ANEXO 4: EVIDENCIAS .....</b>	<b>155</b>

## **GENERALIDADES**

### **NOMBRE DEL RECTOR**

MSC. JOSÉ SALVADOR ALVARENGA RIVERA

### **NOMBRE DEL VICERRECTOR ACADÉMICO**

DEGI. SIRHAN RAÚL RIVAS

### **NOMBRE DEL FISCAL**

MSC. YANETH RUBIDIA CAMPOS DE RIVAS

### **NOMBRE DEL DECANO**

MSC. MIGUEL ANTONIO FLORES CASTRO

## AGRADECIMIENTOS

**A Dios** primeramente por ser mi guía, por darme la fuerza y sabiduría para culminar una etapa más en mi vida, no ha sido fácil llegar hasta acá, el equilibrar el tiempo entre el trabajo, el estudio y la familia. Pero fue él quien me dio la fortaleza para seguir aun con cansancio y con todo lo que tenía en contra, Gracias infinitas mi Dios por no dejarme sola, y por ayudarme a tomar las mejores decisiones para mi crecimiento personal y profesional.

**A mi familia** gracias por estar conmigo en todo momento, gracias por ser el pilar en mi vida, por no dejarme renunciar cuando no podía más, por ser ese apoyo incondicional y por celebrar este triunfo conmigo, gracias a mi hijo por ser mi motor, por ser mi inspiración y motivación de ser mejor cada día, por comprenderme cuando no he podido dedicarle tiempo cuando me necesita.

**A mis compañeras de tesis** gracias por su apoyo desde que iniciamos la maestría, por comprender y adaptarse a los tiempos aun así fuera de noche o fines de semana, gracias por esa disposición y preocupación por cumplir con las tareas y trabajos en cada materia cursada, así como en este proceso de tesis, sin duda alguna más que ser compañeras hemos creado una amistad que espero no termine acá. Gracias por todo.

**A mis docentes** gracias por compartir todos esos conocimientos y por llevarnos de la mano en este proceso de aprendizaje, y por ayudarnos a ser mejores profesionales que sin duda nos permitirá tener mejores oportunidades.

**A la institución donde laboro** gracias al Consejo de Administración por su apoyo, tanto económico como en el tiempo que necesite para cursar esta maestría, a mis compañeros de trabajo por su apoyo y comprensión, razón por la cual me siento aún más comprometida de seguir dando lo mejor de mí para que la institución siga en crecimiento.

**Lic. Ahira Anai Argueta Hernández**

## AGRADECIMIENTOS

**A Dios** gracias infinitas por ser mi luz, mi guía y mi fuerza durante este proceso de formación académica y por brindarme salud en un momento en donde a nivel mundial vivíamos una pandemia y me encontraba iniciando el camino que hoy culmino. Tú me has permitido sonreír ante todos los logros que he obtenido a esta altura de mi vida, gracias porque has abierto mis ojos cuando cometo errores, me has ayudado a rectificarlos y a tomar mejores decisiones.

**A mi familia** gracias madre porque formaste una persona con buenos sentimientos, hábitos y valores, por ser una mujer guerrera, y por ser padre y madre a la vez. Tú eres el motor que me impulsa en mis proyectos, estas allí siempre a mi lado en los días y noches de estudio. Hoy que concluyo mi maestría, te la dedico como una meta más conquistada. Gracias madre por tu infinito amor y devoción, por ser mi inspiración y motivación, por ser de mi la persona que soy. Te amo mamá. A mi padre que desde el cielo me ilumina para seguir adelante con mis proyectos, espero llenarte de orgullo. A mis hermanos, el ingeniero y la doctora, excelentes seres humanos y profesionales a quienes amo con todo el corazón.

**A mis compañeras de tesis** mujeres que me han acompañado desde el inicio de este viaje, quienes han demostrado su amistad, compañerismo, valentía, compromiso y perseverancia, valores que nos han permitido hoy culminar la maestría. Gracias por los conocimientos compartidos, momentos vividos, y por las largas noches de desvelo, sacrificio que ha valido la pena.

**A mis docentes** a todos y cada uno, que en el transcurso de estos tres años de estudio compartieron sus conocimientos con el afán de formar excelentes profesionales.

**Lic. Karla Mariela Fuentes Gálvez**

## AGRADECIMIENTOS

**A Dios** por guiarme en este camino, por brindarme paz, serenidad y la fuerza de voluntad de culminar este proceso en los momentos de flaqueza.

**A mis padres** por apoyarme siempre en mis decisiones, levantándose en los momentos bajos y siempre siendo mi soporte en cada momento de la vida, por brindarme lo mejor de ellos siempre, y ser la mejor barra de animadores.

**A mis hermanos** por siempre estar de mi lado y apoyarme en los momentos que más lo he necesitado, por ser mis cómplices y compañeros de camino en esta vida.

**A alguien muy especial** por ser un pilar fundamental en mi vida, porque me apoyo no solo financiera, intelectual, emocional sino también moralmente, siempre alentándome a seguir adelante, guiándome en lo que se me complicaba y brindando su mano a cada paso de este proceso y animándome a tener un crecimiento profesional y personal.

**A mis compañeras de tesis** por siempre estar dispuestas a trabajar codo a codo desde el inicio de la maestría, y porque a pesar las diferencias y altibajos siempre estuvieron dispuestas para brindar su apoyo y aporte al proceso y así poder finalizarlo con éxito.

**A todas las personas que de alguna u otra manera me apoyaron** durante todo el proceso desde que inicie la maestría, por brindarme consejos, palabras de apoyo, por sus buenos deseos y buen ánimo para que finalice el proceso de desarrollo profesional.

**A COMEDICA** por brindarme la oportunidad de salir adelante con la maestría, por el apoyo con los permisos y recursos que en ocasiones fueron necesarios para cumplir con las actividades académicas y por apoyarme en el proceso del trabajo de investigación aportando como parte de la población y muestra.

**Ing. Leiby Nathaly Romero Vanegas**

## INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se aborda como problemática de estudio los estilos de liderazgo y su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito en la ciudad de San Miguel y así poder determinar si son variables dependientes entre sí o conocer si existen otros factores que influyan en dicho desempeño.

Se ha tomado como referencia datos históricos del liderazgo y su evolución a través de los tiempos, puntualizando sus características y su cómo estas influyen en el desempeño laboral, adicional a esto se abordará la relación entre el líder y sus colaboradores y el clima organizacional.

El estudio se realiza en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito que se encuentran en la ciudad de San Miguel está enfocado a nivel estratégico, de dirección y gestión de talento humano.

Dentro de la investigación se listan diferentes estudios realizados en cuanto a la temática y se determinan los diferentes estilos de liderazgo que son aplicados en las organizaciones, de los cuales se toman como punto de partida para la elaboración de instrumentos con el fin de recolectar.

La investigación es descriptiva con un método cuali-cuantitativo trabajando con dos tipos de población siendo una los líderes de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito y como segunda población se tiene a los colaboradores, a los cuales se les aplicaran diferentes instrumentos para facilitar la recolección de datos.

# CAPÍTULO I: PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN

## 1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

El hombre desde su inicio, por la misma necesidad de supervivencia, realiza acciones de trabajo que implican la agrupación con otros hombres, en delegar actividades específicas a cada uno, lo que conocemos ahora como la división del trabajo, de acuerdo con sus características físicas, al sexo, a la edad, el hombre más fuerte era destinado para la caza y jefe de la tribu y el más viejo era el consejero. De esta forma se empieza a visualizar los rasgos del liderazgo en el ser humano.

La evolución del liderazgo, se determina a raíz de grandes momentos en el transcurso de la historia en donde grandes líderes, en su afán de dirigir a otros hombres y la realización de acciones específicas, colocaron todos sus esfuerzos marcando la diferencia, dirigiendo tropas, exploraciones, conquistando ciudades y gobernando países. De esta manera la persona líder, es reconocida como tal, y ejerce influencia en otros para lograr un propósito, inspira, guía y se transforma en un modelo a seguir. Es por ello, que el líder cuenta con las capacidades, habilidades y conocimientos específicos que lo diferencian de los demás.

De esta forma se considera que *“El liderazgo es un punto de partida fundamental en el éxito de la eficiencia, eficacia y efectividad de las empresas.”* (Capa Benitez, Benitez Narvaez, & Capa Benitez, 2018)

El papel del factor humano en el desempeño empresarial, es un tema antiguo, pero que no deja de cobrar auge en la actualidad. *“El éxito empresarial depende del liderazgo ejercido por parte de la persona que dirige a las empresas que se ve cuando influye de manera positiva sobre los demás para la consecución de lo planeado a corto o largo plazo.”* (Capa Benitez, Benitez Narvaez, & Capa Benitez, 2018).

Depende de la armonía que exista entre el líder y los colaboradores, es decir, el clima organizacional, el cual evalúa la satisfacción de los trabajadores en su entorno de trabajo, en el desarrollo de sus actividades, de sus labores diarias, y el líder cumple un papel de suma importancia. Las organizaciones en la actualidad están enmarcadas por avances en la tecnología, inmersas en un entorno competitivo, de incertidumbre, con estrategias

definidas que permiten una ventaja diferencial, enfocadas en el servicio al cliente y con énfasis en el capital humano. De esta manera se tienen de igual forma cambios en la estructura organizacional de las empresas, que provoca la inclusión de nuevos líderes.

Uno de los elementos condicionantes del desempeño laboral en las instituciones, es el clima organizacional, donde se presentan dificultades no solo en la estructura organizacional, sino también en los factores emocionales de los trabajadores como adaptarse al cambio, a la condición del trabajo y la comunicación. (Olivera Garay, Leyva Cubillas, & Napán Yactayo, 2021)

(Palaci Descals, 2005) *“Plantea que: El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo. Los comportamientos de los colaboradores, pueden ser influidos por el papel que ejerza el líder, y como este gestione el talento humano con sus habilidades y competencias.*

Generalmente, esto origina retos complejos y difíciles de afrontar. Es aquí precisamente donde debe desempeñarse el ejercicio del liderazgo, concebido como un conjunto de acciones que permitan orientar y comprometer a las personas a que asuman y desarrollen aprendizaje para adaptarse a esas situaciones; promoviendo la búsqueda y aplicación de soluciones a sus problemas. (Zamora & Pariet, Yenitza, PAPEL DE LOS LÍDERES Y NUEVAS TENDENCIAS DEL LIDERAZGO EN EL SIGLO XXI)

Las organizaciones, han descubierto la importancia y la necesidad de contar con líderes que puedan influir en la aceptación del cambio, son los mediadores entre la alta dirección y los colaboradores, de esta manera una de sus tareas primordiales es explicar y hacer entender y atender el cambio. Tal como indica (Botero, 2001):

El liderazgo es un modo de mover una organización. El liderazgo es, en parte, una cualidad personal y, en parte, un fenómeno situacional que produce o ayuda la convergencia de una organización hacia un propósito, sin perjuicio de que esta convergencia esté impulsada también por otros procedimientos que actúan sobre la

organización. El líder tira, arrastra, y los otros procedimientos empujan. Y el arrastre se mueve en la espontaneidad.

A lo largo de la historia, el papel de líder ha sido crucial para el éxito o no de una organización, ya que su influencia en los colaboradores, al ser positiva, permite un alto nivel de desempeño, enfocado en el logro de los objetivos, de esta forma existen a nivel mundial distintos casos de éxito dentro de los cuales se pueden mencionar:

**Jeff Bezos: Amazon.** El ascenso de Amazon desde los humildes comienzos de la librería en línea en 1995 hasta el sitio web de visita obligada para comprar en Internet ha sido ayudado, en gran parte, por el liderazgo innovador de su fundador y CEO, Jeff Bezos. Tan solo en el primer trimestre de 2020, la compañía generó 75,5 billones de dólares en ventas. Junto a esto, este comercio tiene otra gran métrica: el 89% de los clientes confía en Amazon. Una de las lecciones que aplicó su líder fue: "escuchar las críticas, pensar qué podrían hacer y decidir liderar la industria". (Grupo Financiero BBVA México, 2023).

**Brian Chesky: Airbnb.** El CEO de Airbnb, Brian Chesky, cofundó la compañía en 2008 junto con Joe Gebbia y Nathan Blecharczyk. Se estima que tiene alrededor de 150 millones de usuarios y más de 6 millones de alojamientos publicados entre casi 200 países. Chesky, quien dejó su apartamento en 2010 y se ha alojado en una opción disponible de Airbnb desde entonces, promueve una buena dinámica de empresa e intenta conocer a cada nuevo miembro del personal, de hecho, afirma que "La cultura es tan increíblemente importante porque es la base de toda innovación futura. Las personas con pasión pueden cambiar el mundo"

Al igual que el ser humano, el liderazgo, ha tenido evolución en la historia, en el transcurso de los años, diferentes autores han profundizado en los diferentes tipos de liderazgo que existen, las características que poseen cada uno de ellos y como son percibidos por los colaboradores.

Existen muchos estilos de liderazgo; sin embargo, el liderazgo estratégico se distingue de los demás porque es desarrollado por una persona que tiene la capacidad de inspirar, anticipar, vislumbrar y mantener la flexibilidad en la gestión

de la organización desde un horizonte estratégico con la ayuda de las personas que integran la empresa, así como también engloba el saber cuáles son las fortalezas y debilidades, y delegar facultades para crear y afrontar el cambio estratégico cuando sea necesario. (Escandon Barbosa & Hurtado Ayala, 2016)

Es por ello que investigar los estilos de liderazgo y su incidencia en las funciones que realizan los colaboradores, con voluntad y capacidad para ejecutarlas, encaminadas hacia el logro de una meta, se convierte en un tema de interés, ya que de ello depende el poder contar o no con un desempeño eficiente, un buen ambiente organizacional sano, en donde los empleados sean felices, se sientan valorados, traduciendo todo esto a un mayor rendimiento.

Hoy en día, la falta de liderazgo es un problema que afecta a numerosas empresas pertenecientes a todos los sectores. Saber liderar equipos no es tarea fácil y una mala gestión en este sentido puede suponer graves consecuencias para la compañía. Desde pérdidas económicas hasta pérdidas de prestigio y, lo que es aún peor, pérdidas de personal cualificado. (INTERIM GROUP, 2018)

Dentro de las organizaciones, el líder es el responsable que los colaboradores se identifiquen con la filosofía de la empresa, vivan la misión, visión, practiquen los valores y cumplan con las políticas establecidas; aparte de ello, de la comunicación de los planes estratégicos, de desarrollo, y operativos hacia los cuales deben de direccionar las acciones de cada área, con la finalidad del logro de metas, objetivos estratégicos y generar una mayor rentabilidad.

El liderazgo tiene como rol principal orientar a los colaboradores hacia los propósitos para la que fue creada la organización, la efectiva administración de los directivos a través de la motivación y comunicación mejorará la productividad en el desempeño de los empleados. (Fierro, Alejandro Lindao, Alejandro Lindao, & Ramos Holguín, 2017).

Las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, son instituciones financieras, de suma importancia para el desarrollo de un país, ya que atienden a personas que se desempeñan en diferentes organizaciones, que son propietarias de negocios, que requieren

algún tipo de producto o servicio financiero, y que se vuelven aliadas para el desarrollo de sus proyectos.

El talento humano es de suma importancia para el éxito de estas Asociaciones Cooperativas, el estudio a realizar se enfoca en el líder y su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores, para conocer qué tipos de liderazgo tiene influencia positiva o negativa, y de qué manera contribuyen o afectan al clima organizacional.

## **1.2 DELIMITACIÓN**

Espacio: Se evaluará la incidencia de los estilos de liderazgo en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito originarias de la ciudad de San Miguel, departamento de San Miguel.

Tiempo: El estudio es una investigación científica, el proyecto se desarrollará en el periodo comprendido entre febrero de 2023 a agosto de 2023.

Temática: El estudio estará enfocado a nivel estratégico, de dirección y gestión de talento humano.

## **1.3 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

¿Cuál es la incidencia de los estilos de liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito en la ciudad de San Miguel?

## **1.4 JUSTIFICACIÓN**

Nuestra investigación acerca de la incidencia de los estilos de liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de la ciudad de San Miguel, pretende identificar si es positiva o negativa, y cuáles son las competencias de los líderes que intervienen en el desarrollo de las funciones de

sus colaboradores, el clima laboral que ellos perciben y la realización de las actividades diarias de estas instituciones en la prestación de productos y servicios financieros.

Esta investigación es posible, ya que, se cuenta con una población objetivo en la ciudad de San Miguel de 30 Asociaciones, y se podrá obtener información de suma importancia para el líder, convirtiéndolo en un promotor del cambio para los colaboradores y para la institución misma, permitirá contar con un punto de partida identificando aspectos de mejora y la oportuna toma de decisiones.

Con esta investigación se espera identificar las competencias que pueden considerarse claves en la estabilidad de una organización, en donde el papel del líder es imprescindible, en la orientación de acciones para el logro de los resultados, mediante el desempeño de sus colaboradores, incidiendo en el clima organizacional que permita la transcendencia de las Asociaciones Cooperativas a considerarse como un excelente ambiente de trabajo.

La presente investigación es de suma importancia para el grupo de líderes, que posee personal a su cargo, y permitirá conocer la opinión de la contraparte y los puntos de mejora que se pueden identificar. Posicionarse en el lugar de los colaboradores puede incidir en las estrategias a utilizar para la gestión del talento humano, y será un referente para encaminar las acciones adecuadas para el logro de un desempeño eficiente de los colaboradores y por consiguiente de interés para la organización, permitiendo mejores condiciones laborales y un clima laboral sano. La investigación será un referente para diversas organizaciones que puedan encontrarse en situaciones similares y desean mejorar su clima laboral, donde sus colaboradores se sientan incentivados, muestren un desempeño eficiente, logren mejores resultados, aportando a la rentabilidad de la organización.

Se espera que la investigación aporte conocimientos sobre los estilos de liderazgo que permiten a una organización obtener un clima laboral sano e influir positivamente en el desempeño de los colaboradores, ya que actualmente los miembros del equipo de investigación desempeñan cargos de líderes, gestionando talento humano en las

organizaciones donde forman parte. Además, los insumos recolectados en la presente investigación serán de utilidad para otros profesionales que posean interés sobre el tema.

## **1.5 OBJETIVOS**

### **a) Objetivo general**

- Estudiar los estilos de liderazgo y su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito con sede en la ciudad de San Miguel.

### **b) Objetivos específicos**

- Identificar cuáles son los estilos de liderazgo implementados y sus características más predominantes en los líderes de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito.
- Describir la incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores de acuerdo al estilo de liderazgo que se practica en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito.
- Analizar cómo incide en el clima organizacional, el estilo de liderazgo practicado en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

#### **2.1.1 Estilos de Liderazgo**

A lo largo de la historia existen diferentes estudios realizados acerca de los estilos de liderazgo y su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores, de esta manera se hace referencia a diferentes estudios relacionados con la temática.

Goleman (Goleman, 2005), realizó un estudio de los estilos de liderazgo coercitivo, orientativo, afiliativo, democrático, ejemplar y formativo en los impulsores del clima laboral como lo son la flexibilidad, responsabilidad, estándares, recompensas, claridad y compromiso. Las cifras muestran la correlación entre cada estilo y cada aspecto del clima; de esta forma el estilo de liderazgo orientativo tiene el efecto más positivo sobre el clima, .54, seguidos del afiliativo, democrático y formativo, .46, .43 y .42; estos líderes tienen el mejor clima y desempeño. De acuerdo a los resultados el liderazgo ejemplar y el coercitivo, reflejan -.25 y -.26. Este estudio indica que no se debe depender exclusivamente de un estilo en particular de liderazgo, mientras más estilos exhiba el líder, mejor.

En el estudio realizado por Zayas y Cabrera (Zayas Agüero & Cabrera Ferreiro, 2006), acerca del Liderazgo Empresarial, habla sobre la importancia del mismo y la dirección empresarial, detallando los diferentes enfoques teóricos a lo largo de la historia, resaltando a las personas como el principal recurso del liderazgo, los diferentes estilos que existen, las competencias y habilidades que debe poseer un líder y brinda los métodos, técnicas y herramientas para el estudio y selección del directivo líder los cuales se han desarrollado particularmente con esa finalidad.

Zamora y Poriet (Zamora & Poriet, Papel de los líderes y nuevas tendencias del liderazgo en el siglo XXI, 2006) analizan planteamientos de los líderes y el papel que poseen, las nuevas tendencias del liderazgo en las organizaciones del siglo XXI. En este estudio de tipo documental, se concluye que para dirigir las organizaciones del siglo XXI son necesarias personas integrales, que sean emprendedoras, gestoras y líderes; aparte de ello se considera el liderazgo como algo que no concierne solo a quienes ocupan cargos

gerenciales o jefaturas, sino que es repartido entre ellos y todos los colaboradores de la organización.

Sánchez Reyes y Barraza Barraza, (Sánchez Reyes & Barraza Barraza, 2015) en su estudio Percepciones sobre liderazgo, se realizó la investigación realizada en las Instituciones formadoras y Actualizadoras de Docentes (IFA's) sobre el liderazgo que realizan los directivos de estas instituciones; de acuerdo a los resultados obtenidos, coinciden en que la práctica del liderazgo demanda un conjunto de capacidades, conocimientos, habilidades, actitudes y valores que permitan ganarse el reconocimiento de sus seguidores.

Rozo Sánchez, Florez Garay y Gutiérrez Suárez, (Rozo Sánchez, Florez Garay, & Gutiérrez Suárez, 2019) en su artículo presentan un análisis del liderazgo ejercido al interior de las organizaciones, siendo este el elemento clave para la adecuada dirección de los equipos de trabajo. Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica, está basado en fuentes de información secundarias, y se concluye que la organización, así como el ser humano ha ido evolucionando, y cada vez se les da una mayor importancia a las personas dentro de las empresas y eso ha significado una fortaleza y transformando la perspectiva de liderazgo y dirección. El líder facilita a sus colaboradores herramientas que permitan alcanzar los objetivos, pero aparte de ello, se incluye dentro del equipo, los motiva, comunica asertivamente, permite que exploren sus habilidades y potencializa sus capacidades, todo a través de una dirección estratégica.

Alvear Montoya, Luna Monterrosa, Navarro Lobo y Salas Muñoz, (Alvear Montoya, Luna Monterrosa, Navarro Lobo, & Salas Muñoz, 2019) en su estudio de Estilos de liderazgo de la alta dirección en industrias exportadoras de Barranquilla, analiza los diferentes tipos de liderazgo de las empresas pertenecientes al sector de sustancias y productos químicos, en donde de acuerdo a los resultados obtenidos, es el liderazgo transformacional es el que mayormente se aplica, seguido del transaccional y el último lugar se encuentra el liderazgo laissez-faire.

Bermeo y Manosalvas (Bermeo Heredia & Manosalvas Vaca, 2022) se enfocan en el Liderazgo transformacional y su incidencia en el desempeño laboral. El estímulo intelectual, reconocimiento individual, motivación e inspiración y carisma de este estilo

de liderazgo dan como resultado mejoras en el desempeño de los colaboradores. El estudio realizado a 200 colaboradores de empresas florícolas de Ecuador, muestra que existe una relación positiva y fuerte entre ambas variables, y la valoración del desempeño laboral es media con tendencia a la baja. Un 63.5% de los encuestados presentan niveles óptimos en cuanto a su desempeño laboral, 19.5% tienen un desempeño máximo y un 17% poseen un desempeño mínimo.

A lo largo de la historia el liderazgo fue evolucionando y nacieron los diversos estilos de liderazgos que son aplicados hoy día en diferentes ámbitos no solo en las organizaciones, sino también en ámbito social, religioso y político.

Amaguaña, (Amaguaña Oña, 2015) en su estudio del Análisis de los estilos de liderazgo y su incidencia en el clima laboral en los servidores públicos de los diferentes departamentos del Consep Matriz-Quito”, aplicado a 161 servidores, se determinó que el estilo de liderazgo predominante en las direcciones es el estilo burocrático, con un 78.57%, seguido del estilo paternalista, *laissez-faire* y democrático. Al mismo tiempo se concluye que el clima laboral a nivel general es desfavorable.

Yarcuri Taquiri, (Yarcuri Taquiri, 2018) en Estilo de liderazgo y desempeño laboral en trabajadores del Centro de Salud Huancasancos, Ayacucho 1017, de acuerdo a los resultados existe una relación directa fuerte entre las variables, el estilo de liderazgo más relacionado es el autocrático, así como también el democrático y el *laissez-faire*.

Campos La Serna y Ludeña Sánchez, (Campos La Serna & Ludeña Sánchez, 2019) en su tesis El liderazgo y su incidencia en el desempeño laboral en la empresa Librerías Crisol S.A.C. en el periodo 2017, estudio que se realizó tomando como muestra 36 colaboradores, los resultados reflejan que la motivación ejercida por el líder incide en el comportamiento laboral de la organización, así como en el rendimiento y el desempeño de los colaboradores.

Arriola Tuni, (Arriola Tuni, 2022) en el Estudio de liderazgo y su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de un Hospital Cusco, 2022; se tomó como muestra a 192 colaboradores, los resultados demuestran que existe un impacto significativo del estilo de liderazgo correctivo/evitador en la organización y puntualmente en el desempeño laboral, seguido del estilo de liderazgo transaccional y transformacional.

Quinde Paucar, (Quinde Paucar, 2022) en Estilos de liderazgo y el desempeño laboral en equipos de alto rendimiento en el sector financiero, en el análisis de las medias de los estilos de liderazgo, el 48.95% refleja que es el liderazgo transformacional el que es percibido como un estilo que alienta, inspira y motiva a los colaboradores para innovar y generar cambios significativos en la organización, seguido del liderazgo transaccional con un 19.78% y el liderazgo laissez faire con un 17.54%.

### **2.1.2 Desempeño Laboral**

A lo largo de la historia el desempeño laboral ha tomado auge y hoy día es un elemento de suma importancia para las organizaciones para obtener buenos resultados, de esta manera se hace referencia a diferentes estudios relacionados con la temática.

Para Chiavenato (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2002), el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. (p. 236)

Podemos ver que el desempeño laboral es de suma importancia para las empresas, ya que con esto se logra evidenciar, la formación del ser humano, la manera como ejecuta sus actividades, además el líder o gerente puede medir los resultados de eficiencia y eficacia lo cual conducen a las empresas a lograr sus objetivos y por ende lograr una buena productividad.

Según (Chiavenato, Administración de recursos humanos( El capital Humano en las Organizaciones), 2009) Los principales procesos para supervisar a las personas en las organizaciones se ligan íntimamente a su conducta y a su desempeño laboral. Casi siempre, el control de la jornada laboral y la evaluación del desempeño constituyen la esencia básica de estos procesos. Además, la obediencia a las reglas y los reglamentos internos, la sujeción a los preceptos legales, como horarios de trabajo, faltas y atrasos, también forman parte de estos procesos (pág. 373)

Para Robbins y Judge (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2013) el desempeño laboral, son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser evaluados en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa (p. 84)

El desempeño laboral es la evaluación que determina si una persona realiza bien su trabajo, es de carácter individual, el cual se basa en el esfuerzo de una persona que en su conjunto determina el éxito de una institución.

Para (Jara Martínez, Antonio , Asmat , Nicanor , & Alberca, 2018) en el desempeño laboral, es importante indicar que, para el éxito de las instituciones, el recurso humano juega un papel trascendental. En esta realidad, su desempeño deberá ser óptimo; sin embargo, en los países en vías de desarrollo, falta aún mucho por gestionar, empezando con las oportunidades de desarrollo personal que tengan dentro de la propia institución.

Además, (Jara Martínez, Antonio , Asmat , Nicanor , & Alberca, 2018) mencionan que toda institución para que logre el desempeño laboral óptimo necesita de: i) Recursos materiales, como el capital de trabajo, el local de operaciones, herramientas, etc.; ii) Recursos técnicos, son los procedimientos y la parte administrativa en sí, iii) Talento humano, es el desarrollo de todos los procesos con el involucramiento de más variables para su desarrollo.

### **2.1.3 Clima Organizacional**

A lo largo de la historia existen diferentes estudios realizados acerca de los estilos de liderazgo y su incidencia en el clima organizacional en las empresas de esta manera se hace referencia a diferentes estudios relacionados con la temática.

Alves, (Alves, 2000) en el Liderazgo y Clima Organizacional, concluye que el objetivo del liderazgo eficaz es crear y desarrollar un clima laboral que permita alcanzar por parte del equipo un alto rendimiento y un alto grado de satisfacción; los cuales se pueden lograr adoptando el estilo de liderazgo adecuado acorde a cada situación que se presenta. El

liderazgo incluye directamente en el clima, al realizar la evaluación correspondiente se puede conocer si existe satisfacción o insatisfacción por parte del equipo.

Duran Seguel, Gallegos, y Cabezas, (Duran Seguel, Gallegos, & Cabezas, 2019) en su artículo Estilos de liderazgo y su influencia en el clima laboral: caso de estudio de una empresa exportadora de alimentos chilena, Coexca S.A., en diferentes áreas, a un total de 278 trabajadores, los resultados concluyeron que el tipo de liderazgo transformacional predominó en la mayoría de las áreas evaluadas, genera bienestar, satisfacción y compromiso entre los colaboradores, y como resultado un clima organizacional más favorable dentro de la empresa.

## **2.2 ELEMENTOS TEÓRICOS**

La investigación realizada sobre el tema “Estilos de Liderazgo y su Incidencia en el Desempeño Laboral de los Colaboradores en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito En La Ciudad de San Miguel” está basada en elementos de suma importancia para identificar la incidencia de estos en las organizaciones siendo estos positivos o no.

Debido a la importancia que estos elementos poseen dentro de las organizaciones, se considera necesario que en este apartado se puedan detallar y ampliar diversas teorías o referencias de autores con los diferentes puntos de vista sobre la problemática en cada una de las variables que forman parte de la investigación.

### **2.2.1 Estilo de liderazgo**

#### **2.2.1.1 Definición de Liderazgo**

El liderazgo se ha estudiado a lo largo de los años, evolucionando y volviéndose un tema de mucho interés para las organizaciones. Uno de los conceptos de liderazgo es el que aporta (Bonifaz Villar, 2012) quien menciona “liderazgo es la capacidad y la habilidad para influir e inspirar a otras personas al logro de los objetivos empresariales o personales. Esta facilidad está definida por la situación que se está atravesando.”

## **Diferentes Clasificaciones del liderazgo**

En cuanto a la estructura se clasifican en:

- Líder formal: tiene el poder legítimo o autoridad de un cargo que le permite influir en los subordinados.
- Líder informal: influye a través de sus capacidades, habilidades, conocimientos, características de personalidad logrando que se cumplan los objetivos y las metas del grupo.

Según el origen de la posición del liderazgo se clasifican en:

- Designado: nombrado por alguna persona externa al grupo con autoridad para hacerlo.
- Emergente: origen es interno, es el grupo quien lo elige.

### **Clasificación ética:**

- Líder positivo: favorable a sus seguidores para el logro de los objetivos.
- Líder negativo: arrastra a sus seguidores hacia objetivos y acciones dañinas para el buen desempeño del grupo.

## **Principios del liderazgo**

(Covey, 2013) Señala que el liderazgo centrado en principios está compuesto de cuatro roles específicos:

1. Modelar: El carácter y la competencia de un líder radica en el corazón de sus acciones. Cuando ese carácter y esa competencia del líder están basados en principios sólidos y se traducen en acciones, ese líder se convierte en un modelo de liderazgo en quien los

demás llegan a confiar y eligen seguirlo. Modelar el liderazgo centrado en principios se vuelve entonces en el rol principal del liderazgo.

2. Encontrar caminos: Los líderes buscadores de caminos identifican nuevas oportunidades, ayudan a crear misión, visión y valores compartidos, e identifican el camino estratégico de una organización. Como tales, personifican un espíritu de descubrimiento, aventura y creatividad. Abren nuevas posibilidades, nuevos territorios que otros pueden seguir.
3. Alinear: Después de definir el camino, los líderes deben aclararlo y hacerlo alcanzable, alineando los sistemas y la estructura de la organización con ese camino. Cuando el personal y las organizaciones se concentran en principios de alineación, estarán mejor preparados para sacar ventaja de los retos y las oportunidades que están por venir en un mundo de cambio constante.
4. Facultad: Los líderes centrados en principios no aplican o instalan el facultamiento. En vez de ello, cultivan el facultamiento, éste libera la energía sinérgica y creativa de todos en la organización. Los resultados incluyen mejora en los procesos y la productividad, la gente se emociona por sus oportunidades y por una organización progresiva y exitosa.

### **Funciones del líder**

A lo largo de la historia, en el estudio del liderazgo se han identificado diferentes funciones que realiza el líder como lo son:

1. La organización empresarial
2. Identificar las tendencias en cuanto a la economía y la política dentro de su entorno, el impacto en la dirección, en la estrategia y transmitir a los colaboradores
3. Comunicar la filosofía empresarial, las estrategias, planes, objetivos para definir metas y alcanzarlas
4. Realizar el proceso administrativo y motivar a los colaboradores al desarrollo de sus actividades

5. Fomentar una cultura y el clima organizacional responsable con las relaciones
6. Fomentar el trabajo en equipo
7. Diseñar e implementar procesos
8. Aceptar responsabilidades y dar el ejemplo
9. Dar y recibir feedback
10. Implementar la mejora continua

### **2.2.1.2 Estilos de liderazgo**

El estilo de liderazgo que se desarrolle dentro de una organización define el clima y la cultura empresarial, refleja el trabajo del líder y sus características en cuanto a la forma de guiar a sus colaboradores y direccionarlos al cumplimiento de los objetivos, de esta forma refleja los rasgos del estilo adquirido.

Cada individuo se alinea a un estilo de liderazgo diferente lo que permite generar sinergia entre los equipos de alto rendimiento, al poder identificar en cuál de ellos se caracterizan permite plantear estrategias que afiancen los resultados en torno al desarrollo y crecimiento empresarial, al establecer a un miembro del equipo como líder se puede aplicar nuevos modelos organizacionales que evocan involucrar a todos los miembros que conforman la organización. (Quinde Paucar, Estilos de liderazgo y el desempeño laboral en equipos de alto rendimiento en el sector financiero, 2022).

Dentro de las organizaciones, la importancia del estilo de liderazgo adoptado dentro de las organizaciones consiste en que el líder es el que influye con su comportamiento en sus colaboradores y las funciones que estos realizan. Un estilo de liderazgo inadecuado significaría problemas para la organización.

Se ha considerado la clasificación acorde al tipo de investigación definida, es por ello que a continuación se detallan los estilos de liderazgo en estudio:

### **2.2.1.2.1 Liderazgo democrático**

(Lussier & Achua, 2016) El liderazgo democrático fomenta la participación en las decisiones, trabaja con los empleados para determinar qué hacer y no los supervisa de cerca. A menudo, los estilos autocrático y democrático se colocan en los extremos opuestos de un continuo, por lo tanto, el estilo del líder normalmente se encuentra en algún lugar entre los dos extremos.

A partir de esto, se considera al líder democrático es en sí un agente social de cambio, cuyas competencias permitan ejercer un equilibrio, flexibilizar la estructura de las organizaciones, practicar la innovación y la creatividad, preparan a sus colaboradores para enfrentar los cambios e incertidumbres que pueden presentarse, y al mismo tiempo tomar decisiones socialmente responsables.

(Gitman & McDaniel, 2007) Los líderes democráticos solicitan las aportaciones de todos los miembros del grupo y después permiten que voten para tomar la decisión final. Esto quiere decir que tienen la capacidad de escuchar las opiniones de quienes forman parte de la organización antes de decidir. A los efectos de las empresas comerciales esto resulta fundamental para fortalecer la participación de los colaboradores para lograr un trabajo coordinado y el equipo.

Este tipo de liderazgo se caracteriza por que el líder influye en la forma de ser o actuar de sus colaboradores, generando que estos realicen sus funciones o actividades con entusiasmo con la finalidad del logro de objetivos. Para ello el líder cuenta con las capacidades de delegar, gestionar, convocar, promover, incentivar y estimular de forma eficiente a su equipo de trabajo.

(Daft, 2007) Un líder democrático es aquel que delega la autoridad en otros, fomenta la participación, recurre a sus colaboradores con el propósito de obtener el conocimiento necesario para realizar las tareas y depende del respeto de sus subordinados para ejercer influencia.

El liderazgo democrático potencializa el trabajo colaborativo, el líder se reúne regularmente con los colaboradores para compartir sus puntos de vista, reconocer el

trabajo realizado, las contribuciones de cada uno y de esta forma hacerlos partícipes de la toma de decisiones.

(Bolívar & Guarro, 2007) La construcción de la democracia en la empresa requiere de un compromiso de los equipos directivos y su capacidad de liderazgo al servicio de dicha construcción. Para estos autores es un proceso que puede corresponder a muchos y variados agentes; pero enfatizan que el despliegue democrático del liderazgo en los miembros es fundamental para las organizaciones empresariales, dado que favorece la unidad y los valores comunes.

### **Enfoques del liderazgo democrático**

(Robbins & De Cenzo, 2009) Plantean como el líder democrático puede tener dos enfoques principales, el consultivo y el participativo, de tal manera que en las organizaciones el liderazgo puede basarse en la consulta y obtención de información por parte de los directivos hacia los subalternos; o bien, puede considerar la participación de los subalternos en procesos como la toma de decisiones.

En el enfoque consultivo, no implica necesariamente la participación de los subalternos, sin embargo, busca obtener información, pone en práctica la escucha activa, pero la toma de decisiones es el líder quien las realiza y lo hace lo más acorde a la realidad de la organización. Se caracteriza por indagar de forma individual a cada uno de sus colaboradores y sus opiniones las considera como puntos de mejora.

En el enfoque participativo el líder se convierte en parte del equipo y se interesa por el involucramiento de todos, estimula la participación de los colaboradores y tienen voz y voto; de esta forma la toma de decisiones es grupal pero el líder proporciona de igual forma su punto de vista. Es decir, permite llegar a un consenso.

#### **2.2.1.2.2 Liderazgo Laissez-Faire o delegado**

Laissez – faire, dejar hacer, significa falta de compromiso por parte del líder en el desempeño de su papel dentro de la organización, entrega de forma voluntaria e

intencionada el poder y la autoridad a sus colaboradores, de esta forma se libera de toda responsabilidad en cuanto al funcionamiento de la empresa.

(Martínez Serna, 2004) El líder *laissez faire* o liberal es una persona inactiva, que evita la toma de decisiones y la supervisión responsable dentro de una organización, por lo cual no participa en el grupo y que otorga total libertad a sus miembros.

Este tipo de líder se caracteriza por no tener claridad en comunicación de objetivos y metas, lo que genera conflictos dentro de la organización y de igual forma es ineficiente en resolverlos, más bien los evita de cualquier forma; por lo que su papel de líder no lo desempeña en lo absoluto, a esto se le suma su falta de apoyo a los colaboradores.

### **Efectos del liderazgo *laissez – faire***

Dentro de los efectos que genera este tipo de liderazgo se encuentra la falta de calidad en la realización de las tareas asignadas, falta de concentración al realizarlas y menos satisfacción por parte de los colaboradores.

Sin embargo, estas afirmaciones son contrarrestadas por (Chiriboga & Caliva, 2010) este tipo de liderazgo puede obtener un resultado satisfactorio, siempre y cuando, las personas estén calificadas para realizar su respectivo trabajo.

De acuerdo a (Alvear Montoya, Luna Monterrosa, Navarro Lobo, & Salas Muñoz, 2019) “el estilo *laissez faire* se caracteriza porque el líder renuncia al control y permite que sean los subordinados los que tomen las decisiones.”

Como es de esperarse, el “dejar hacer”, genera un ambiente de conformismo, falta de motivación, baja productividad, desempeño laboral negativo, divisiones en el equipo de trabajo y por consiguiente un clima laboral que afecta grandemente a la organización.

### **2.2.1.2.3 Liderazgo estratégico**

A partir del siglo XXI, el liderazgo estratégico tiene mayor presencia en las organizaciones. El papel del líder se caracteriza por permanecer en una formación continua y poner en práctica todos los conocimientos adquiridos, practica la comunicación efectiva, motivación, delegación, coaching hacia su equipo de trabajo; al mismo tiempo que valores como la sinceridad, humildad y serenidad son parte de su

(Prieto Pulido, León, & Palmar, 2010) Los nuevos esquemas gerenciales asumidos por las organizaciones reflejan la forma como estas piensan y operan, de allí que, el liderazgo en el siglo XXI requiere definitivamente interés para reinventar, requiere la iniciativa para dar paso a un nuevo comportamiento, con mayor comunicación, mayor y mejor uso de la tecnología, una cultura organizacional flexible, es decir se requiere contar con un liderazgo proactivo y generador e interpretador de los cambios.

Los líderes estratégicos son aquellos que tienen la capacidad de reconocer y desligarse de esquemas tradicionales, los cuales no son funcionales en el presente y mucho menos en el futuro de la organización; resultan ser líderes efectivos.

(Peyton, 2000) el liderazgo estratégico es la articulación y conciliación de una serie de puntos fundamentales encauzados a la orientación del comportamiento de la empresa a largo plazo: la toma de decisiones, creación de culturas, herramientas y procesos administrativos adecuados, organización de cambios, selección de respuestas, selección de acciones estratégicas, la demostración de valores como herramientas competitivas, visión del futuro, redimensión y reconsideración del personal y su ámbito familiar, la combinación de la eficacia interpersonal, habilidades, actitudes y aptitudes para una organización de excelencia, el logro de objetivos organizacionales y personales.

Los líderes estratégicos deben de tener habilidades específicas para responder a las exigencias del entorno, deben poseer capacidad creativa e innovadora para generar ventajas que diferencien a la organización de los competidores del mercado, estas pueden ser en términos de costos, calidad en productos y servicios, satisfacción de sus equipos de

trabajo; lo que se puede generar a partir de la delegación de autoridad, responsabilidades, comunicación efectiva y participación e integración de los equipos de trabajo.

#### **2.2.1.2.4 Liderazgo transformacional**

El líder transformacional, se adecua de acuerdo con las circunstancias que se presenten dentro de la organización, por lo que puede presentar diferentes patrones de comportamiento.

(Bass & Avolio, 2006) El liderazgo transformacional comprende un proceso enfocado en la estimulación de la conciencia de los trabajadores, a fin de convertirlos en seguidores productivos, quienes acepten y se comprometan con el alcance de la misión organizacional, apartando sus intereses particulares y centrándose en el interés colectivo.

Se caracteriza por motivar a los colaboradores a ejercer el mayor de los esfuerzos para el logro de los resultados, impulsa su conducta efectiva, la capacidad de asumir los aspectos que pueden determinar la cultura organizacional y promueve el compromiso con la filosofía organizacional.

De acuerdo a (Lerma, 2007) El liderazgo transformacional presenta un conjunto de lineamientos que postulan que las personas seguirán a quien los inspire, donde los seguidores con visión se enfocan en lograr significativas metas, siendo importante actuar con entusiasmo y energía.

En el liderazgo transformacional, a través de la acción del líder resulta la transformación del entorno, ya que es este quien inspira y motiva a sus seguidores, colaboradores, y los hace partícipes activamente en los cambios requeridos, dentro de un clima laboral sano.

## **Características personales del líder transformacional**

De acuerdo a diferentes autores, se detallan las características personales que debe de poseer un líder transformacional:

- a. Carisma: un líder carismático, genera lealtad y respeto hacia él, innova las formas de realizar el trabajo, identifica oportunidades contrarrestando las amenazas que se presenten, sale de su zona de confort e incentiva a sus seguidores.

(Bass & Avolio, 2006) Los seguidores pueden identificarse con el líder carismático e imitarlo, siendo pertinente que se comporten como modelo a seguir. Para ello, es necesario poseer ciertos atributos los cuales les permitan ser admirados, respetados y convertirse en personas de confianza, al demostrar una conducta ética y moral.

- b. Creatividad: El líder estimula e incentiva la creatividad de sus seguidores, para que estos se desempeñen de forma independiente y tiene una visión orientada al futuro.

(Conger & Riggio, 2007) En la actualidad, el líder creativo debe ser capaz de mostrar apertura para el aprendizaje, visión prospectiva, innovación, capacidad para crear sinergia, para asumir riesgos, con compromiso e integridad en sus actuaciones. Es considerado como un sujeto capaz de diseñar y manejar el cambio más allá de los paradigmas establecidos.

- c. Interactividad: El líder transformacional ejerce influencia en los miembros de su equipo, busca el trabajo colaborativo, y estimula los cambios de manera conjunta.

(Bass & Avolio, 2006) El líder transformacional debe demostrar su capacidad de interactividad en el trabajo en equipo, como una estrategia importante para generar la sinergia en la organización. En dicha actuación interactiva se mantiene de manera continua, buscando la formación y desarrollo de sus seguidores, como medio fundamental del crecimiento personal y forma de implicarles en la aplicación de nuevas tecnologías a su trabajo.

- d. Visión: El líder motiva al personal para que este se comprometa con la filosofía organizacional, es por ello que genera una visión que sea atractiva y estimule a los seguidores a lograrla, mediante la participación activa de cada uno, al mismo tiempo orienta para que se identifiquen con los valores definidos dentro de la empresa.

(Bass & Avolio, 2006) El líder debe proporcionar un diseño común de la visión y propósito, los valores y normas que le da sentido a su actuación dentro de las organizaciones. Debe igualmente generar confianza en las actuaciones para lograr la visión, manteniendo los mismos niveles de actuación cuando esté o no presente el líder.

- e. Ética: El líder transformacional debe de ser ético, debe de tener principio y valores de altos estándares, morales y éticos; por lo que está comprometido con la práctica de valores institucionales por su parte de él mismo y de su equipo de trabajo.

(Riggio & Lee, 2007) La ética es una cualidad del líder que debe ser desvinculada del ámbito emocional, en cuanto implica la competencia de actuar en forma correcta, apegado a los valores, de acuerdo con un código de conducta y debe ser capaz de desvincularse de aquellas situaciones que le involucran emocionalmente.

- f. Orientación a las Personas: El líder se caracteriza por atender las necesidades de cada uno de sus seguidores, practica la comunicación efectiva en donde atiende sus inquietudes, necesidades, requerimientos y problemas.

(Velásquez, 2006) La orientación hacia las personas implica que se concreten óptimas interacciones entre el líder y sus seguidores, atendiendo a los requerimientos de éstos tanto de manera oportuna como efectiva. Establece relaciones estrechas pero respetuosas con sus seguidores y su entorno. Los líderes consideran su posición de líder como provisional siendo este resultado del otorgamiento del mismo por otras personas.

- g. Coherencia: El líder debe de ser coherente y adaptable, de esta forma inspira confianza y compromiso por parte de sus seguidores.

(Velásquez, 2006) El líder transformacional en su orientación coherente debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse y, si es necesario, eliminar los propios paradigmas los cuales no le permiten transformar a su empresa, o estén en contra o presenten falta de consistencia con la realidad la cual experimenta la organización.

#### **2.2.1.2.5 Liderazgo transaccional**

Este estilo de liderazgo está basado en los modelos tradicionales, de esta forma el líder utiliza el poder, recompensa o sanciona a sus trabajadores de acuerdo al desempeño de estos. Significa que el colaborador debe de cumplir con las actividades designadas y de esta manera serán tomadas en cuenta sus necesidades las cuales podrá suplir con la recompensa recibida.

(Contreras & Barbosa, 2013) Este tipo de liderazgo resulta funcional y efectivo en el contexto de empresas de corte tradicional, ya que éstas buscan líderes que planeen y generen estrategias que garanticen el cumplimiento estricto de los procesos que conduzcan a los resultados deseados.

Consiste en intercambio, es decir, el colaborador ofrece sus servicios, desempeña sus funciones, realiza las actividades asignadas, y como respuesta a ello recibe su remuneración, salario, y otros beneficios o incentivos por parte de la empresa donde labora, siendo el líder el que facilita la transacción.

#### **Característica del liderazgo transaccional**

El líder transaccional, posee las siguientes características: (Robbins & Judge, Comportamiento organizacional, 2004)

1. Recompensa contingente: consiste en el intercambio de recompensa por esfuerzo, promete recompensa por un buen desempeño, reconoce los logros, es un acuerdo entre Empleador - Trabajador.

2. Administración por excepción (activa): observa y busca desviaciones de las reglas y estándares, emprende acciones correctivas, previene cualquier error de los estándares y de las reglas.
3. Administración por excepción (pasiva): Interviene solo si los estándares, no cumplen, toma medidas correctivas al final del proceso.
4. Laissez – faire: renuncia a sus responsabilidades, evita tomar decisiones.

#### **2.2.1.2.6 Liderazgo burocrático**

En este estilo de liderazgo, el líder se caracteriza por estar centrado en las reglas más que en los individuos o resultados. El poder se centra en la cúpula de la organización, es lo opuesto a brindar privilegios, favores o preferencias, sin excepción alguna.

(Pérez, 2012) El líder burocrático es aquel que ejerce su liderazgo desde su departamento de trabajo, siendo imprescindible desarrollar la estructura y los procesos de la organización, además es desconsiderado con sus subalternos, dejando de lado sus opiniones y, ubicando por arriba las opiniones de los superiores, de manera que su experiencia y capacidad está por encima de los demás, causando inconvenientes en la toma de decisiones por tomar en cuenta solo su manera de pensar.

#### **Características liderazgo burocrático**

(Torres, 2022) Las características burocráticas fueron diseñadas tomando en cuenta que la organización operaría sin obstáculos en el logro de sus fines, sin embargo, en un estudio profundo se detectan algunas omisiones, como la existencia de organizaciones informales y la inestable conducta del ser humano, tales omisiones afectan al éxito del planteamiento teórico de esta propuesta.

A continuación, se detallan las características de este tipo de liderazgo:

1. Permite tomar decisiones de forma racional
2. Se definen tareas con suma precisión

3. Comunicación efectiva de funciones, tareas y responsabilidades
4. Permite que los colaboradores desarrollen sus potenciales
5. Previsibilidad en cuanto a las reglas, normas, procesos y procedimientos
6. Seguridad para los colaboradores en su desempeño laboral

#### 2.2.1.2.7 Liderazgo orientado a la tarea

Este estilo de liderazgo es empleado por personas metódicas que prefieren coordinar y planificar cada tarea para su ejecución y así poder controlar el desarrollo de las funciones y cumplir con plazos establecidos.

Según (Alegre Haro, 2015) Los líderes orientados a la tarea tienen como regla “utilizan una forma de comunicación para aclarar que necesita ser hecho, quien es el responsable para hacerlo y como necesita ser hecho. Los líderes orientados a las tareas coordinan, planean y programan las actividades del trabajo. Ellos proporcionan a sus empleados la necesaria motivación, equipos, suministros y asistencia técnica para completar el trabajo”.

También (Alegre Haro, 2015) nos detalla los comportamientos de este estilo de líder: “Los líderes orientados al trabajo incluyen aclaración de roles y objetivos, monitorean individualmente la ejecución y operación en un tiempo de planeación mínimo, asignan las tareas, explican las responsabilidades y ponen las expectativas de rendimiento”.

(Orellana Nirian, 2019) El liderazgo orientado a la tarea transmite el propósito a todas las áreas relacionadas con un objetivo en común. Pero ¿qué es transmitir el propósito? Transmitir el propósito es definir un objetivo de la forma más realista posible, para lo cual éste debe cumplir con 4 elementos:

- **Ser Claro:** Conciso, breve y potente.
- **Común:** El propósito debe involucrar a todos quienes intervienen en la tarea.
- **Compartido:** Tan importante, que haga imprescindible contar los unos con los otros.
- **Desafiante:** Que constituya una motivación para movilizar al equipo a conseguir el propósito.

## **Características del Liderazgo Orientado a Tareas**

(Ortiz Tovar, 2019) Liderazgo orientado a la tarea. Es aquel que antepone el trabajo a realizar, es decir las tareas, a las personas. Es aquel que surge en donde hay situaciones urgentes, la cual requiere de decisiones inmediatas y sean las correctas. Pero cuenta con un problema y es el de no tienden a pensar mucho en el bienestar de su equipo, por lo que se presentan problemas para motivar y retener a los colaboradores.

- Antepone el trabajo a realizar, las tareas, a las personas.
- Se da en trabajos donde hay situaciones urgentes constantemente de decisiones inmediatas correctas.
- Se enfoca en los procedimientos para el logro de metas.
- Está orientado al cumplimiento de metas.
- El líder se muestra más interesado en las tareas y objetivos de la organización y en el papel que las personas juegan en su realización.
- Planificación operativa.
- Clarificación de roles y resultados esperados.
- Marcación de objetivos.
- Monitorización de desempeño.
- Resolución de problemas.

### **2.2.1.2.8 Liderazgo autocrático**

Este estilo de liderazgo se caracteriza por imponer órdenes, decisiones y esperar el cumplimiento por parte del equipo; de esta forma el líder está acostumbrado a ejercer poder sobre los colaboradores.

(Ayoub Pérez, 2010) Menciona que “este tipo de líder toma las decisiones sobre las actividades y los trabajos, sin tomar en cuenta la opinión de sus subordinados. Además, señala que la mayoría de líderes son obedientes y leales”.

Este tipo de liderazgo es uno de los que poseen pocas ventajas, la eficiencia y el conocimiento, y cuenta con muchas desventajas en su implementación como la insatisfacción, baja motivación. En este estilo no se permiten preguntas,

cuestionamientos, existe desconfianza con respecto a los colaboradores y piensan que son motivados únicamente por el salario, se descuidan otras áreas, y por consiguiente los niveles de productividad son aceptables solamente cuando el líder se encuentra presente.

(Varela, 2012) La autoridad es muchas veces un congelador de liderazgo. La capacidad de influir está dada por el poder del cargo, mas no por la legitimidad y reconocimiento por parte de los equipos de trabajo liderados. El líder público, por tanto, puede volverse más reactivo y se olvida de la gestión en base a networking, relaciones de beneficio mutuo (win-win) y la facilitación de los recursos e instancias para un alto desempeño de los equipos.

El líder se centra en el rendimiento, y las personas ocupan un segundo plano. Las tomas de decisiones están centralizadas en el líder y este es quien puede compartir a un número mínimo la autoridad de tomarlas.

#### **2.2.1.2.9 Liderazgo estilo entrenador**

En el mundo del deporte, el coach, entrenador, es quien conduce al equipo a direccionar el desarrollo de sus actividades, para el logro de objetivos específicos, se considera un guía que conduce a las personas desde un punto a otro.

La característica que más lo identifica es su capacidad para orientar a los equipos de trabajo, tomando en cuenta su crecimiento y desarrollo personal y profesional, predica con el ejemplo y trata de hacer un embrague entre los objetivos personales y los objetivos de la organización. Influye en el comportamiento de los colaboradores, y enfatiza a que estos tengan visión.

(Echeverría, 2009) Su nombre Coach, no es inocente, nos plantea el safo de atrevernos a ir más lejos, de hacer despertar en nosotros la osadía como una actitud fundamental en la vida, de manera que ella nos conduzca a estar a la altura de nuestros sueños, ideales y aspiraciones.

Se considera en primer lugar que las personas nacen con habilidades que la diferencian de los demás y le permiten realizar o no ciertas actividades; en segundo lugar que la

persona es competente de realizar ciertas tareas, mediante el aprendizaje ya sea por imitación o el adquirido en un proceso de formación, que le permiten reaccionar cuando los resultados no son los esperados; a esto hay que sumarle que existen factores emocionales que pueden influenciar su comportamiento y por consiguiente, en el resultado. De igual forma cada persona posee hábitos que también pueden condicionar los resultados. Tomando en cuenta los puntos mencionados, el colaborador se convierte en observador, en este punto interviene el líder otorgando nuevas guías que permitan hacer las mejoras correspondientes para poder cumplir con una meta trazada.

De acuerdo con (Wolk, 2007) mediante la práctica del coaching, el coach puede brindarle las herramientas al empleado para que modifique el observador que es e implemente nuevas acciones.

#### **2.2.1.2.10 Liderazgo orientado a las personas**

Los líderes orientados a las personas muestran empatía hacia sus colaboradores, comprenden sus necesidades, inquietudes, problemas, manteniendo una relación interpersonal cercana, y dan como resultado niveles elevados de productividad y satisfacción del equipo de trabajo.

(Yukl, 2006) El liderazgo orientado a las personas Incluye soporte del comportamiento, desarrollo del comportamiento y reconocimiento al comportamiento. El soporte del comportamiento incluye mostrar aceptación y preocupación por las necesidades y sentimientos de otros. El desarrollo del comportamiento provee potenciales beneficios a nuevos y no experimentados supervisores, colegas, pares y subordinados. El reconocimiento al comportamiento muestra aprecio y premio a otros por rendimientos efectivos, logros significativos y contribuciones importantes a la organización.

El líder se toma el tiempo de escuchar ideas, analizar alternativas, las cuales se servirán para la toma de decisiones. Se caracteriza por ser un estilo participativo, empoderar al equipo y fomentar el trabajo colaborativo.

Uno de los beneficios de este tipo de liderazgo es que se enfoca en construir una productividad positiva, todo mediante un ambiente laboral positivo; para asegurar esto, el líder coloca a las personas en primer lugar.

El objetivo principal del líder es fortalecer las relaciones de confianza con el equipo, y antes de tomar una decisión son objetivos tomando en cuenta los pros y los contras, se apoyan con las opiniones de sus colaboradores y miden el impacto de su decisión.

#### **2.2.1.2.11 Liderazgo mentor**

El líder que practica el mentoring es el que acompaña a sus colaboradores, los guía, los cuida y apoya para provocar el crecimiento necesario, esto lo realiza mediante la escucha activa, la empatía y compartir su sabiduría y experiencias con las personas con las que labora.

Según (De Miguel Corrales, 2019) “El modelo Líder Mentor está muy asociado con el liderazgo de servicio y con una orientación claramente centrada en la persona, en el colaborador, en guiar, facilitar y ampliar su crecimiento personal y profesional”.

Se está acostumbrado a la figura del líder, como la persona que dirige a un grupo y toma decisiones para guiarlos hacia la dirección correcta. Pero un líder mentor, es aquel que no sólo guía por medio de decisiones y que reparte el trabajo a los demás, sino que enseña y comparte conocimientos con aquellos bajo su cargo que tienen menos experiencia, a fin de lograr un crecimiento paulatino de todo el equipo de trabajo. Es un ganar-ganar, porque de esta manera, tanto la organización como cada miembro del equipo pueden beneficiarse y mejorar.

Un líder mentor debe cumplir con 10 competencias las cuales son las siguientes:

1. Escucha global, profunda y reflexiva
2. Presencia resonante
3. Catalizar el cambio
4. Conocimiento 360°
5. Persuasión empática y empoderante

6. Pensamiento y acción estratégicas
7. Sabiduría
8. Alineamiento socio-personal
9. Entrenar la voluntad
10. Crear comunidad

Según (Mentoring, 2020) un líder mentor maneja un alto nivel de diversos tipos de conocimiento como procesos internos de cara a gestionar las emociones, la motivación, los conflictos internos, el ego, las necesidades, el logro de sus metas, la atención, la voluntad, el aprendizaje de la experiencia; conocimiento sobre las personas, sus diferentes motivaciones, potenciales, formas de expresarse, valores, actitudes, patrones de comportamiento, emociones, influencias externas.

### **Ventajas del mentoring para la organización**

El mentoring empresarial proporciona también grandes ventajas para la empresa porque:

- Refuerza un liderazgo en línea con sus objetivos estratégicos.
- Permite detectar talento y promocionarlo en proyectos concretos.
- Incrementa la fidelización de los equipos.
- Ayuda a ahorrar en costes en la formación de nuevos miembros.
- Promueve una política de acción centrada en la consecución de los objetivos.
- Mejora la comunicación interna y el clima laboral.
- Facilita la transmisión de los valores de la empresa.

Igualmente, otro de los beneficiados indirectos de los programas de mentoring empresarial es la visión como administrador de la persona guiada gracias a las nuevas competencias y habilidades que ha adquirido y que aportará al equipo.

### **Desventajas del mentoring para la organización**

La organización a su vez también puede sufrir las consecuencias negativas de una mala puesta en marcha de un programa de mentoring.

- Si los ejecutivos no están de acuerdo con estos procesos pueden crear un bloqueo. Por ello, antes de plantearlo, debes asegurarte de que la empresa entiende las ventajas que pueden obtener todos del mentoring.
- El papel de la organización debe ser el de facilitar los medios e infraestructuras necesarias para el correcto desarrollo del programa, de lo contrario supondrá una pérdida de tiempo para todos. Así, la línea directiva debe mostrar su apoyo en todo momento mediante un seguimiento continuo, objetivo y eficaz.

## **2.2.2 Desempeño Laboral**

### **2.2.2.1 Definición de Desempeño Laboral**

Cada colaborador contribuye al desarrollo de la empresa en función de los objetivos, el desempeño laboral, de acuerdo a (Pérez Montejó, 2009) es definido como “el proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización”. (p. 51)

Según (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2013) El desempeño del talento humano o desempeño laboral “es considerado como el cumplimiento de obligaciones y responsabilidades con eficiencia y eficacia que contribuyen a la ejecución de tareas administrativas las acciones realizadas por los empleados son relevantes porque aportan a los objetivos de la organización”.

### **2.2.2.2 Teoría Liderazgo y Desempeño Laboral**

El liderazgo y el desempeño laboral son factores dependientes entre sí, debido a que el estilo de liderazgo ejercido dentro de una organización es el que determina como se desempeñaran los colaboradores de la misma, ya que si el líder inspira, motiva e inculca la filosofía de la organización y el cumplimiento de objetivos, creando sentido de pertenencia a sus colaboradores e influyendo en el clima laboral de estos se puede lograr hacer desarrollarse a la institución generando resultados óptimos para la misma.

Según (Bass & Avolio, 2000), se identifica al liderazgo transformacional como el más idóneo para conducir a la organización hacia la innovación, siendo visto como un “proceso de interacción entre dos o más personas que normalmente implica estructurar o reestructurar la situación, percepciones y expectativas”.

Adicionalmente los autores (Barling, Slater, & Kelway, 2000) consideran que “el liderazgo transformacional resulta del proceso de influir en cambios importantes en las actitudes y comportamientos de los miembros de la organización y el compromiso con la misión de la misma”. (p. 157)

Basados en estos autores se puede decir que el estilo de liderazgo que las Organizaciones deben perseguir es donde el líder fomente el rendimiento óptimo de sus colaboradores, guiando, influenciando, inspirando, motivando y siendo un modelo a seguir para lograr un desempeño laboral eficiente que permita el cumplimiento de metas y objetivos comunes en la organización.

(Prospel Santacruz, Romero Morocho, & Jaya Pineda, 2022) Existe una correlación entre la motivación proyectada por el líder y un clima organizacional satisfactorio, lo que indica que cuando el líder fomenta la mejora de la calidad del desempeño, los empleados sentirán que su trabajo ayuda a mejorar la calidad de la organización. (p. 191)

El desempeño laboral en caminado con el buen liderazgo permite observar la eficiencia con la cual el personal cumple sus funciones dentro de una organización, es decir el empeño que el trabajador pone para realizar sus funciones dentro de la organización orientado hacia el éxito de ella, siendo responsable y cumpliendo con lo indicado en su rol dentro de la empresa, para su propio beneficio, se ve reflejado por el buen liderazgo aplicado (Jara Martínez, Asmat Vega, Alberca Pintado, & Medina Guzmán, 2018)

### **2.2.2.3 Desempeño laboral y Clima Organizacional**

Diferentes estudios y autores sostienen la teoría que el desempeño laboral se ve influido por el liderazgo ejercido y el clima organización que posee la institución, por lo

que se convierte en objeto de estudio en diferentes ámbitos empresariales, para determinar los estilos de liderazgos más convenientes, y puntos de mejora para poder potencializar el desempeño de los colaboradores.

Los directivos son quienes lideran procesos de cambio en las organizaciones asumir este compromiso es un reto, son ellos quienes desarrollan la misión y la visión de futuro, fomentan el entusiasmo de sus seguidores y promueven el cambio hacia los objetivos de la organización (Contreras F. , Barbosa, Juárez A, Uribe, & Mejía, 2009).

Estos mismos autores sostienen que adicional al estilo de liderazgo aplicado en la organización el clima organizacional es parte fundamental para un desempeño laboral eficiente ya que este abarca diferentes aspectos psicosociales del colaborador:

Los directivos que ejercen un liderazgo efectivo serían aquéllos que tienen en cuenta las características de las situaciones, que logran persuadir a sus colaboradores para el logro de metas y objetivos comunes generando compromiso y satisfacción en los equipos de trabajo, a diferencia de aquéllos que dirigen procesos centrados en el puro cumplimiento de objetivos organizacionales descuidando aspectos fundamentales como la motivación, el clima organizacional, y demás aspectos relacionados con la satisfacción y bienestar del trabajador, que de acuerdo con varios autores, inciden en la calidad del desempeño (Contreras F. , Barbosa, Juárez A, Uribe, & Mejía, 2009)

## **2.2.3 Clima Organizacional**

### **2.2.3.1 Definición de Clima Organizacional**

Para el Clima Organizacional no hay una definición precisa, ya que se consideran la percepción de los colaboradores con relación a sus funciones y su entorno.

Según (Gómez Mejía & Balkin, 2008) Describe al clima organizacional como al conjunto de características que se relacionan con la calidad del ambiente interno de la organización. Para cada miembro y de manera individual, el clima toma la forma de un conjunto de

actividades y expectativas que describen a la organización en términos y características estáticas.

Es decir que los colaboradores siempre reaccionan ante cualquier situación según la percepción que tengan de esta, se enfocan en cómo ven cada situación, como la interpretan y de ello crean un significado al entorno en el que se encuentran y no siempre la realidad objetiva.

Es por ello que las investigaciones sobre clima organizacional se centran en la preocupación de que cada individuo percibe de modo distinto el contexto o situación en la que se encuentren y dicha percepción influye en el comportamiento que este tenga en la organización.

(Chiavenato, Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones, 2011) “El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades”. (p. 86)

Es por ello que se considera que en un estudio de clima organizacional se evalúa por niveles, el nivel psicológico y el nivel organizacional, en el psicológico se evalúa de forma individual mientras que el organizacional de manera institucional en los dos niveles se describen el origen de las percepciones que los colaboradores tienen de sus experiencias en las empresas

### **2.2.3.2 Teorías de Clima Organizacional**

- **Teoría del clima organizacional de Rensis Likert**

La teoría del Clima Organizacional de citado por (García Solarte, , 2009) hace referencia que el comportamiento asumido por los colaboradores se relacionan directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que

los mismos perciben, por lo tanto se puede afirmar que la relación estará determinada por la percepción del clima organizacional tales como los parámetros relacionados a la tecnología, la estructura organizacional, la posición jerárquica que el colaborador ocupa dentro de una organización, el nivel de satisfacción que este posea, el salario que devengue y la personalidad.

Likert establece tres tipos de variables las cuales definen las características de una organización y que influyen en la percepción individual del clima laboral como son:

1. **Variables causales** definidas también como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar como la organización obtiene resultados, comprende la estructura organizativa y administrativa como son normas, las competencias y actitudes.
2. **Variables intermedias**, las cuales miden a la organización internamente y se ven reflejadas en aspectos tales como: la toma de decisiones, comunicación, rendimiento y la motivación. Estas variables son de suma importancia ya que constituyen los procesos de la organización.
3. **Variables finales**, son el resultado de las variables causales y las intermedias, y están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización, tales como el aumento de la productividad y la ganancia.

Estas variables conllevan dos climas organizacionales, así como 4 tipos de sistemas:

1. **Clima Autoritario:** conformado por clima de tipo autoritario explotador (Sistema I), y Clima autoritario paternalista (Sistema II)
2. **Clima participativo:** clima participativo consultivo (Sistema III) y Clima participativo en grupo (Sistema IV):

### **Clima Autoritario**

El **clima autoritario explotador:** conformado por clima de tipo autoritario explotador (Sistema I), se caracteriza porque los directivos no confían en sus colaboradores,

percibiéndose temor, amenazas las recompensas son casi nulas, no hay interacción entre las partes y las decisiones importantes son tomadas únicamente por la alta gerencia. En este tipo de clima se presenta un ambiente estable en el que la comunicación de la dirección con los colaboradores es más que una forma de directrices e instrucciones específicas.

**El clima autoritario paternalista** (Sistema II): se caracteriza por la confianza que existe entre la dirección y sus colaboradores, la mayor parte de las decisiones son tomadas por la alta gerencia, aunque algunas se toman en niveles inferiores, como motivación se utiliza las recompensas y castigos y se manejan mecanismos de control. En este tipo de clima se juega con las necesidades sociales de los colaboradores, pero se da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado. Se puede desarrollar grupos informales, pero no siempre están orientados a los fines de la organización.

### **Clima participativo**

**Clima participativo consultivo** (Sistema III): se caracteriza por la confianza que la alta dirección tiene en los subordinados, esto permite a los colaboradores tomar decisiones y se satisfacen necesidades y autoestima se utiliza recompensas y los castigos ocasionalmente. La comunicación es descendiente, existe interacción de tipo directivo-colaborador. Se delega el control de arriba hacia abajo con sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores como inferiores. Este tipo de clima presenta dinamismo y la dirección se da de la forma de alcanzar los objetivos. Se pueden generar grupos informales, pero estos pueden tener resistencia o negarse a los fines de la institución.

**Clima participativo en grupo** (Sistema IV): los directivos confían plenamente en sus colaboradores, la toma de decisiones está a nivel de toda la organización, la comunicación fluye de forma descendente-ascendente y lateral, la motivación de los colaboradores se da por su participación, por el establecimiento de objetivos, las relaciones entre supervisor y supervisados se basan en la amistad y la confianza, las responsabilidades son compartidas. En este tipo de clima su funcionamiento es el trabajo en equipo lo cual permite alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Según los sistemas de clima autoritario explotador y el clima autoritario paternalista su estructura es rígida, mientras que clima participativo consultivo y clima participativo en grupo es una estructura flexible.

- **Teoría de Litwin y Stringer**

Esta teoría de Litwin & Stringer citado por (Amorós Rodríguez, 2015) hace referencia a un cuestionario el que comprende 9 dimensiones, las cuales detallan el clima existente en una institución, cada dimensión se relaciona con algunas propiedades de la institución. Utilizan conceptos como la motivación y clima

1. **Estructura:** representa la percepción de las diferentes reglas, procedimientos y otras limitaciones en el que se ven enfrentado los colaboradores en el desarrollo de sus funciones, a medida en que la institución haga énfasis en la burocracia contra el énfasis en un ambiente de trabajo libre, estructurado e informal
2. **Responsabilidad:** es la autonomía que el colaborador tiene para la toma de decisiones en relación a sus funciones la supervisión que recibe es general, es decir ser su propio jefe.
3. **Recompensa:** es la percepción que tienen los colaboradores sobre la adecuación de retribución económica recibida por el buen trabajo realizado, la organización utiliza más el premio que el castigo.
4. **Desafío:** los sentimientos de los colaboradores respecto a los desafíos que impone el trabajo, la institución promueve la aceptación de los riesgos a fin de lograr los objetivos establecidos.
5. **Relaciones:** la percepción que tienen los miembros de una institución sobre la existencia de un ambiente de trabajo agradable y muy buenas relaciones entre jefe y subordinado.

6. **Cooperación:** los colaboradores de una institución poseen un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de los demás miembros del grupo, se hace énfasis en el apoyo mutuo tanto a nivel superior como inferior.
7. **Estándares:** es la percepción del grupo sobre el énfasis que hace la organización sobre las normas de rendimiento.
8. **Conflicto:** la percepción de los miembros de la organización a todo nivel de aceptar las opiniones discrepantes y o teme enfrentar y solucionar los problemas cuando surjan.
9. **Identidad:** es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la institución, este es un elemento sumamente valioso en un grupo de trabajo.

Esta teoría permite a través de un cuestionario obtener una visión rápida y fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinada estructura y condiciones de una institución.

- **Teoría de Pritchard y Karasick**

(Oblitas Guerrero, 2019) Cita las teorías de Pritchard y Karasick menciona las once dimensiones que son consideradas independientes, descriptivas y relacionadas con el clima laboral.

1. **Autonomía:** se refiere a que el colaborador tiene libertad de toma de decisiones y de cómo soluciona los problemas.
2. **Conflicto y Cooperación:** es el nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el desarrollo de sus funciones y en el apoyo de recursos que reciben de la institución.

3. **Relaciones sociales:** es el ámbito social y de amistad que se observa dentro de la institución.
4. **Estructura:** cubre las directrices y políticas que puede establecer una institución y que puede afectar directamente la forma de cómo hacer una tarea.
5. **Remuneración:** es la forma como se remunera el buen trabajo de acuerdo a las habilidades de quien lo ejecute.
6. **Rendimiento:** es la relación que existe entre la remuneración que se recibe por el trabajo bien hecho conforme a las habilidades de quien lo ejecuta.
7. **Motivación:** se apoya en aquellos aspectos motivacionales que una institución desarrolla en sus colaboradores.
8. **Estatus:** se refiere a las diferencias jerárquicas y a la importancia que la institución les da a estas diferencias.
9. **Flexibilidad e Innovación:** es la voluntad de la institución de innovar, de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacer las mismas.
10. **Centralización de la toma de decisiones:** analiza la forma de la institución delega los procesos de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. **Apoyo:** se refiere al apoyo que da la alta dirección a los colaboradores según los problemas relacionados con el trabajo o no.

## **2.3 DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS Y VARIABLES**

### **2.3.1 Liderazgo**

El líder debe contar con la capacidad de influir, motivar y organizar a los colaboradores para llevar a cabo acciones que permitan lograr sus fines y objetivos, potencializando las competencia y habilidades de las personas y/o grupos bajo su cargo dentro de la organización.

### **2.3.2 Estilos de Liderazgos**

El liderazgo es una práctica variante, la cual siempre está cambiando y/o mejorando la forma en que esta incide en el desempeño de los colaboradores ayudando así a la empresa a crecer, existen varios estilos de liderazgos que explotan las capacidades, habilidades y competencia de la persona que ejerce dicha función; de los cuales se detallan los más conocidos a continuación:

- a) Liderazgo democrático:** en este estilo el líder toma las decisiones partiendo de los aportes u opiniones de los colaboradores bajo su cargo a pesar de que el líder cuenta con la autoridad para la toma de decisiones permite a los colaboradores contar con cierto nivel de autoridad que deben utilizar sabiamente, dicho estilo es uno de los más efectivos.
- b) Liderazgo autocrático:** en este estilo el líder toma las decisiones sin aceptar aportes de los colaboradores por lo que es lo opuesto al estilo de liderazgo democrático, este líder espera que los colaboradores se ciñan o adhieran a las decisiones tomadas; este estilo es poco efectivo, ya que hoy en día las organizaciones buscan contar con ambientes homogéneos.
- c) Liderazgo Laissez-Faire o delegado:** en este estilo el líder otorga parte de la autoridad a los colaboradores para la toma de decisiones en funciones específicas en su desempeño laboral, esto puede permitir al colaborador empoderarse en el puesto, pero para que sea efectivo el líder debe monitorear constantemente y retroalimentar a los

colaboradores manteniendo así el control o de lo contrario puede afectar el funcionamiento en general de la organización.

- d) Liderazgo estratégico:** en este estilo el líder busca de asegurar el bienestar de los colaboradores y procurar que sea estable para todos, además de procurar el cumplimiento de los intereses ejecutivos para el crecimiento de la organización, actualmente es uno de los estilos de liderazgos más deseados en las organizaciones con pensamiento estratégico.
- e) Liderazgo transformacional:** este estilo de líder busca la mejora continua para el crecimiento de la organización por lo que asignará tareas, objetivos y plazos de entrega a sus colaboradores para su cumplimiento y constantemente empuja a sus colaboradores fuera de la zona de confort.
- f) Liderazgo transaccional:** este estilo de líder trabaja con planes de incentivos para sus colaboradores cuando cumplen con sus tareas y objetivos asignados ayudando así a establecer responsabilidades y los roles a cada empleado, animándolos a brindar un mayor rendimiento para aportar a los objetivos de la organización.
- g) Liderazgo estilo entrenador:** este estilo de líder busca potenciar las habilidades, fortalezas y aptitudes individuales de cada uno de sus colaboradores, utilizando estrategias claras para que su equipo de trabajo pueda crecer y obtener éxitos en el desempeño de sus funciones.
- h) Liderazgo burocrático:** en este estilo el líder es estricto en el cumplimiento de las políticas y normativas, presentan resistencia al cambio o a estrategias innovadoras, son líderes tradicionales que se apegan a los procesos actuales si esos han sido funcionales en la organización, evitan arriesgarse suelen ser más conservadores en sus decisiones.
- i) Liderazgo orientado a las personas:** en este estilo el líder cumple una función de ser el soporte de sus colaboradores, organiza y desarrolla equipos de trabajo que permita empoderar a los colaboradores brindando autoridad delegada permitiendo la colaboración creativa en el desarrollo de las tareas.
- j) Liderazgo orientado a la tarea:** en este estilo el líder se enfoca en definir las tareas, los roles y responsabilidades, son excelentes en ordenar, planificar, organizar y controlar

cada una de las tareas asignadas a los colaboradores para el cumplimiento de los objetivos, se enfocan en los procesos.

**k) Liderazgo mentor:** es aquel que no sólo guía por medio de decisiones y que reparte el trabajo a los demás, sino que enseña y comparte conocimientos con aquellos bajo su cargo que tienen menos experiencia, a fin de lograr un crecimiento paulatino de todo el equipo de trabajo.

### **2.3.3 Desempeño Laboral**

El desempeño laboral es utilizado en el área de talento humano el cual se puede traducir a la calidad con la que el colaborador desarrolla las funciones que le son asignadas diariamente y como este se desenvuelve en el cumplimiento de tareas y objetivos de la organización.

### **2.3.4 Rendimiento Laboral**

El rendimiento laboral mide el cumplimiento de objetivos y funciones asignadas de cada colaborador, que tan productivo es en el aporte de las metas de la organización.

### **2.3.5 Gestión De Talento Humano**

La gestión de talento humano es un proceso fundamental para el desarrollo, reclutamiento, selección y capacitación de los colaboradores de la organización, dicha gestión permite destacar el potencial y habilidades de cada individuo en sus puestos de trabajo, evaluando su desempeño, rendimiento, velando por que las prestaciones y condiciones de los colaboradores sean optimas por lo que se vuelve un proceso base para el crecimiento de las organizaciones.

### **2.3.6 Estrategia**

La estrategia permite trazar los objetivos y metas a largo plazo que la organización desea cumplir, identificando las acciones requeridas, los recursos necesarios, los procesos, y plazos a respetar para cumplir de forma óptima con está permitiendo el crecimiento y posicionamiento de la organización.

### **2.3.7 Clima Organizacional**

El clima laboral de las organizaciones se refiere al entorno laboral y como este es percibido por sus colaboradores, es medible por diferentes factores como lo es la motivación, comportamiento, manejo de situaciones, estabilidad laboral, estabilidad emocional y el trato recibido por parte de los superiores, el clima laboral cuando es sano aporta mayor productividad en los colaboradores, ya que les permite estar motivados en el cumplimiento de sus funciones.

### **2.3.8 Colaboradores**

Los colaboradores en las organizaciones son los individuos que participan en la ejecución de funciones y tareas para el cumplimiento de una meta u objetivo común dentro de la organización.

### **2.3.9 Comunicación Organizacional**

La comunicación organizacional es fundamental dentro de las empresas, ya que a través de la comunicación efectiva se pueden dar a conocer de forma clara los objetivos, metas, estrategias y filosofía de la empresa para que los colaboradores y líderes trabajar y aportar conjuntamente al cumplimiento de las mismas.

### **2.3.10 Relaciones Interpersonales**

Las relaciones interpersonales están basadas en la interacción entre dos o más personas para socializar o trabajar para un mismo objetivo, gustos o preferencias de las personas, en las empresas las relaciones interpersonales se basan en el trato que existe entre los colaboradores, líderes, directivos de la organización lo cual es de suma importancia, ya que dichas relaciones pueden contribuir o afectar el clima organizacional.

### **2.3.11 Satisfacción Laboral**

La satisfacción laboral es un aspecto importante en las organizaciones, ya que si los colaboradores se encuentran satisfechos con su trabajo pueden mejorar su productividad, para ellos las empresas deben de cuidar que el clima laboral, las relaciones interpersonales entre colaboradores, los incentivos monetarios y la comunicación sean los adecuados para así evitar un alto nivel de rotación del personal.

### **2.3.12 Sentido de Pertenencia a la Organización**

Para que un colaborador cuente con sentido de pertenencia en la organización influyen varios factores como lo son el clima organizacional, las relaciones interpersonales, la satisfacción de los colaboradores y la comunicación organizacional efectiva, por lo que es responsabilidad de los líderes velar por que se cuente con cada uno de esos aspectos en la organización, además de inculcar la filosofía de la empresa a cada uno de sus colaboradores a cargo.

### **2.3.13 Colaboración y Trabajo en equipo**

Dentro de las organizaciones es de suma importancia el inculcar a sus colaboradores el trabajo en equipo donde cada uno pueda brindar sus aportes para lograr el cumplimiento de un objetivo o meta en común, así como también se debe inspirar la proactividad para que los empleados de una empresa se conviertan en colaboradores reforzando así el trabajo en equipo dentro de la organización.

## **2.4 SISTEMA DE HIPÓTESIS**

### **2.4.1 Preguntas de investigación**

1. ¿Cuáles son los estilos de liderazgo implementados y sus características más predominantes en los líderes de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito y cómo inciden en el desempeño de los colaboradores?
2. ¿Cómo incide en el desempeño laboral de los colaboradores de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, el estilo de liderazgo que se practica dentro de la organización?
3. ¿Cómo incide en el clima organizacional, el estilo de liderazgo practicado en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito?

### **2.4.2 Hipótesis**

Por tratarse de un estudio Descriptivo, y los datos que se obtendrán en relación a la temática serán cuali-cuantitativos lo que nos permitirá la interpretación de los resultados, realizar una comparación entre los estilos de liderazgos implementados en las muestras e identificar el estilo de liderazgos más predominante, para poder brindar las conclusiones y recomendaciones como equipo investigador, por lo que no se realizará la formulación de hipótesis para la presente investigación.

### 2.4.3 Definición de Variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO
Estilos de Liderazgos	El estilo de liderazgo se refiere al método en que un líder logra cumplir sus propósitos teniendo en cuenta que estos pueden tener profundos efectos en la organización y en sus colaboradores, y puede establecer si la organización y sus colaboradores son efectivos.	Para Alles (2006) el liderazgo es la “habilidad para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de estos grupos.”	Liderazgo Democrático	Participativo	Cualitativa Ordinal Escala de Likert
				Brinda Autonomía	Cualitativa Ordinal Escala de Likert
			Liderazgo Autocrático	Individualista	Cualitativa Ordinal Escala de Likert
				Comunicación Unilateral	Cualitativa Ordinal Escala de Likert
			Liderazgo Laissez-Faire o delegado	Delega Autoridad	Cualitativa Ordinal Escala de Likert
				Monitorea las actividades	Cualitativa Ordinal Escala de Likert
			Liderazgo Estratégico	Comprometido	Cualitativa Ordinal Escala de Likert
				Trabajo en Equipo	Cualitativa Ordinal Escala de Likert
			Liderazgo transformacional	Mejora continua	Cualitativa Ordinal Escala de Likert
				Exigente	Cualitativa Ordinal Escala de Likert
			Liderazgo Transaccional	Plan de incentivo	Cualitativa Ordinal Escala de Likert
				Competitivo	Cualitativa Ordinal Escala de Likert
Liderazgo Estilo Entrenador	Potencializa las habilidades y aptitudes	Cualitativa Ordinal Escala de Likert			

				Retroalimentación continua	Cualitativa Ordinal Escala de Likert
			Liderazgo Burocrático	Estricto	Cualitativa Ordinal Escala de Likert
				Resistencia al Cambio	Cualitativa Ordinal Escala de Likert
			Liderazgo orientado a las personas	Empoderamiento	Cualitativa Ordinal Escala de Likert
				Prioridad: colaboradores	Cualitativa Ordinal Escala de Likert
			Liderazgo orientado a la tarea	Comunicación efectiva	Cualitativa Ordinal Escala de Likert
				Enfocado en procesos	Cualitativa Ordinal Escala de Likert
			Liderazgo Mentor	Catalizador del cambio	Cualitativa Ordinal Escala de Likert
				Entrenar la voluntad	Cualitativa Ordinal Escala de Likert
Desempeño Laboral	El desempeño laboral es medible individualmente para cada colaborador en donde el nivel de ejecución alcanzado en las actividades asignadas y el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado permiten al líder	Para Chiavenato (2002), el desempeño es "eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el	Calidad	Cumplimiento de Procedimientos	Cualitativa Ordinal Escala de Likert
				Innovación continua	Cualitativa Ordinal Escala de Likert
			Productividad	Responsabilidad	Cualitativa Ordinal Escala de Likert
				Efectividad	Cualitativa Ordinal Escala de Likert
			Trabajo en equipo	Trabajo cooperativo	Cualitativa Ordinal Escala de Likert
				Cumplimiento de resultados	Cualitativa Ordinal Escala de Likert

	evaluar la eficiencia, motivación, satisfacción y rendimiento de sus colaboradores y facilita la toma de decisiones.	individuo con una gran labor y satisfacción laboral". (p. 236)	Satisfacción laboral	Estabilidad laboral	Cualitativa Ordinal Escala de Likert
				Salario y prestaciones	Cualitativa Ordinal Escala de Likert
Clima Organizacional	El clima organizacional es determinado por las percepciones de los miembros de una organización referente al desempeño de sus funciones, el ambiente físico donde se desarrolla, las relaciones interpersonales, las prestaciones laborales, programas de incentivos y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.	Según García y Zapata (2008) el clima organizacional es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades, relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto, que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta.	Perspectiva del Líder	Comunicación	Cualitativa nominal Pregunta abierta
				Pertenencia y compromiso	Cualitativa nominal Pregunta abierta
				Orientación al resultado	Cualitativa nominal Pregunta abierta
				Orientación al servicio	Cualitativa nominal Pregunta abierta
			Perspectiva del Colaborador	Compensaciones	Cualitativa Ordinal Escala de Likert
				Condiciones laborales	Cualitativa Ordinal Escala de Likert
				Relaciones interpersonales	Cualitativa Ordinal Escala de Likert
				Crecimiento y Desarrollo	Cualitativa Ordinal Escala de Likert

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación es descriptiva, puesto que se está examinando un tema actual como lo es los estilos de liderazgo y su incidencia en el desempeño de los colaboradores, conociendo las características que influyen en dicho desempeño.

El tiempo se considera transversal puesto a que se administraron los instrumentos para la recopilación de datos en una sola ocasión.

### **3.2 MÉTODO**

Como equipo investigador, el estudio se realizó con el método cuali-cuantitativo, ya que se obtuvieron datos cuantitativos y cualitativos, gracias a los cuales se alcanzará la objetividad mediante el análisis, interpretación y conclusión de los mismos.

### **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.3.1 Población**

Como equipo investigador determinamos que la población de estudio son los líderes (gerentes, jefes o encargados) de las 30 Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito que tienen sede en la ciudad de San Miguel (población 1); y los colaboradores que forman parte de las organizaciones (población 2).

#### **3.3.2 Muestra**

Definimos como tipo de muestreo a utilizar el probabilístico por conglomerado, ya que nuestra población objetivo es el personal de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y

Crédito de la ciudad de San Miguel, la cual está conformada por líder (gerentes, jefes o encargados) (población 1) y los colaboradores (población 2). Este método se caracteriza por todos los grupos que tienen alto nivel de representatividad de la totalidad de la población.

### 3.3.3 Cálculo de la Muestra

De acuerdo al método probabilístico por conglomerado, se enlistan las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito que son originarias de la ciudad de San Miguel, seleccionando aleatoriamente las sucursales de donde determinaremos las muestras de la población 1 y 2, líder (gerente, jefe o encargados) y sus colaboradores.

Para determinar el número de la muestra de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito donde se recolectarían los datos, se realizó a través de la fórmula de muestreo de población finita.

$$n = \frac{N * Z^2 p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

**Donde:**

N= Total de la población

Z= 1.96 al cuadrado (seguridad del 95%)

p= proporción esperada (5% = 0.05)

q= 1 – p (en este caso 1- 0.05 = 0.95)

d= precisión (5%)

**Desarrollo:**

$$n = \frac{30 * (1.96)^2 * 0.05 * 0.95}{(0.05)^2 * (30 - 1) + (1.96)^2 * 0.05 * 0.95}$$

$$n = \frac{30 * 3.8416 * 0.05 * 0.95}{0.0025 * 29 + 3.8416 * 0.05 * 0.95}$$

$$n = \frac{5.47428}{0.0725 + 0.182476}$$

$$n = \frac{5.47428}{0.254976}$$

$$n = 21.469785 \cong 22$$

Total de la muestra de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito = 22

### Definición de población 1

La recolección de datos de la población 1 consistió administrar la técnica de la entrevista a los 22 líderes (gerente, jefe o encargados) de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito elegidas como muestra.

### Definición de población 2

La recolección de datos de la población 2 consistió en administrar la encuestas por obligatoriedad a los colaboradores bajo mando directos de los líderes que se encuestaron como población 1, para obtener la muestra de la población 2 se utilizó el muestreo de estratos por conveniencia asignando un porcentaje del 51% debido a que, la cantidad de colaboradores es variable entre cada sucursal, por lo que se buscaba obtener una muestra representativa de cada una con la aplicación de dicho porcentaje a cada Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito para la recopilación de datos.

N°	SUCURSALES	N° DE EMPLEADOS	MUESTRA
1	COMEDICA DE R.L	9	5
2	ACOMI DE R.L CENTRO FINANCIERO	30	15
3	ACOMI DE R.L AGENCIA CENTRO	10	5
4	ACACU DE R.L	12	6
5	ACACESPRO DE R.L	18	9
6	COOPAS DE R.L	6	3

7	ACODEZO DE RL AGENCIA CENTRAL	19	10
8	ACODEZO DE RL AGENCIA PLAZA EL ENCUENTRO	8	4
9	ACADEZO DE RL AGENCIA HATO NUEVO	14	7
10	ACACCIBA DE RL	8	4
11	COACREPO DE R.L	13	7
12	ACOTEMIC DE R.L	9	5
13	CIMACOOP DE R.L	3	2
14	ACACEPRISM DE R.L	5	3
15	ACOMIPYMESAM DE R. L	4	2
16	ACOVIPRO DE R.L	7	4
17	ACOMASTER DE R.L	5	3
18	ACACEPO DE R.L	4	2
19	ACOLIDER DE R.L	5	3
20	ACOACAC DE R.L	4	2
21	ACOCAYCO DE R.L	5	3
22	ACOACC DE R.L	5	3
<b>TOTALES</b>		<b>203</b>	<b>104</b>

Para la administración del cuestionario y recolección de datos se determinó que del total de 203 colaboradores bajo mando directo de los 22 líderes entrevistados, se procedería a encuestar a 104 colaboradores quienes conformaron la muestra de la población 2.

### 3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

#### 3.4.1 Técnicas de Investigación

La metodología que se utilizó es la cuali-cuantitativa, como equipo investigador, se definió que las técnicas idóneas son la entrevista dirigida a los líderes (gerentes, jefes, encargados) y la encuesta a los colaboradores, para recopilar datos que permitieron explorar y describir el fenómeno.

### 3.4.2 Instrumentos de Investigación

De acuerdo con las técnicas se utilizaron como instrumentos, la guía de entrevista semiestructurada, la cual fue dirigida a los líderes (gerentes, jefes o encargados) de las agencias de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, la administración de este instrumento se realizó de forma presencial. Además, se utilizó el cuestionario, y como herramienta tecnológica QuestionPro para su elaboración; el cual contenía preguntas mixtas, relacionadas con los indicadores que como grupo investigador determinamos, para poder identificar las cualidades que definen el impacto positivo o negativo de los estilos de liderazgo en el desempeño laboral.

### 3.5 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación está comprendida de las siguientes actividades:

- a) **Recolección de información:** En el caso de la población 1, líderes, se utilizaron como técnica la entrevista y como instrumento la guía de entrevista semiestructurada, la cual fue diseñada por el equipo investigador y se administraron de forma presencial. Para la población 2, se utilizaron la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario, comprendido de 32 preguntas, y se utilizó como herramienta tecnológica, QuestionPro, para administrar el instrumento a la muestra objetivo de manera online, de esta forma se proporcionó un link para su acceso a los colaboradores.
- b) **Procesamiento de datos:** para la encuesta, se utilizó la plataforma QuestionPro, que permite proporcionar los resultados en tiempo real, a medida que cada persona responde el formulario, se definió como herramienta de procesamiento de datos Microsoft Excel, agrupar los datos y tabular.
- c) **Análisis de datos:** se realizó el análisis e interpretación de los resultados por cada ítem en la guía de entrevista semiestructurada y por cada pregunta del cuestionario.
- d) **Presentación de resultados:** se realizó un análisis cruzado de las respuestas obtenidas en las guías de entrevista semiestructurada y los resultados de los cuestionarios administrados. Se presentan los resultados en tablas con valores

absolutos y porcentuales, y se utilizaron gráficas para su mayor comprensión e interpretación.

- e) **Elaboración de conclusiones y recomendaciones:** se presentan las conclusiones del estudio realizado con sus respectivas recomendaciones, de acuerdo con los hallazgos de la investigación.

### **3.6 PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Para el análisis de la entrevista que se realizaron a los líderes, se procedió a agrupar la información de acuerdo a la guía de entrevista, y se efectuó el cruce de información con los resultados de la administración del cuestionario a los colaboradores.

Para el procesamiento de la información que se obtuvo mediante la administración del cuestionario, se exportó de la plataforma de QuestionPro a Microsoft Excel, en donde se ordenaron y se segmentaron por pregunta; se definió un objetivo para cada una de las interrogantes del cuestionario, lo que permite una mayor comprensión de esta. Los resultados de cada pregunta se presentan en tablas con valores absolutos y porcentuales, y graficados, posterior a ello se realizó el análisis e interpretación por cada una.

## CAPÍTULO IV HALLAZGOS EN LA INVESTIGACIÓN

### 4.1 PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1.1 RESULTADOS DEL CUESTIONARIO UTILIZADO PARA LOS COLABORADORES DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

##### Sección 1: Estilos de liderazgo

1. ¿Considera usted que se toma en cuenta los aportes de los colaboradores para la toma de decisiones?

**Objetivo:** Identificar si el líder toma en cuenta los aportes de los colaboradores al momento de tomar decisiones.

**Tabla 1**

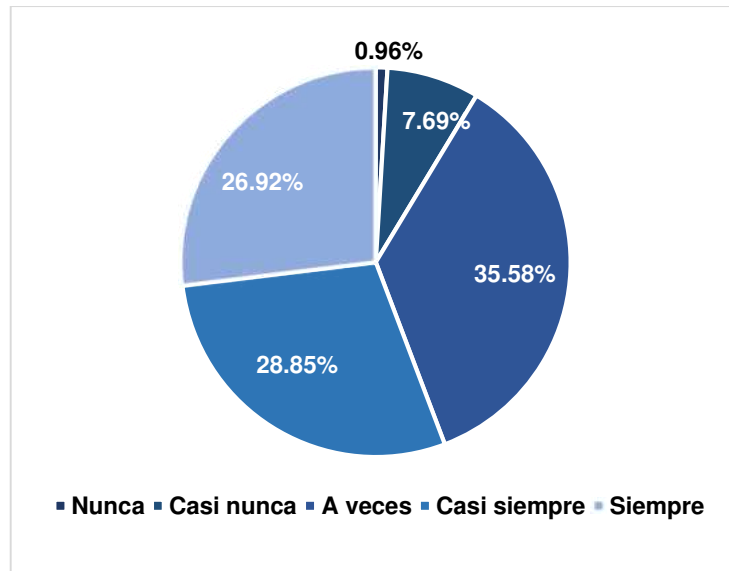
*Aportes de los colaboradores en la toma de decisiones.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	0.96%
Casi nunca	8	7.69%
A veces	37	35.58%
Casi siempre	30	28.85%
Siempre	28	26.92%
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100.00%</b>

Nota: la tabla anterior, es el resultado de una pregunta con respuesta en escala de Likert la cual permitía al encuestado ponderar la respuesta según su criterio.

**Gráfica 1**

*Aportes de los colaboradores en la toma de decisiones.*



**Fuente:** tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

**Análisis:** De acuerdo a los resultados, los colaboradores en un 35.58%, manifestaron que a veces se toma en cuenta su aporte para la toma de decisiones, el 28.85% respondió que casi siempre se hace, el 26.92% de los encuestados revelaron que siempre se toman en cuenta, el 7.69% que casi nunca y el restante 0.96% que nunca se realiza.

**Interpretación:** La mayoría de los encuestados, consideran que los aportes que ellos otorgan como colaboradores de la empresa, son tomados en cuenta por parte del líder en una situación que conlleve a toma de decisiones, en un 55.77% que incluye que siempre se hace y casi siempre, lo que se puede considerar como una tendencia a que se cuenta con un ambiente participativo dentro de la organización.

**2.** ¿Considera usted que se permite que los colaboradores ejecuten tareas de la forma que mejor le parezca?

**Objetivo:** Identificar si el líder permite a los colaboradores ejecutar sus tareas de la forma que mejor les parezca.

**Tabla 2**

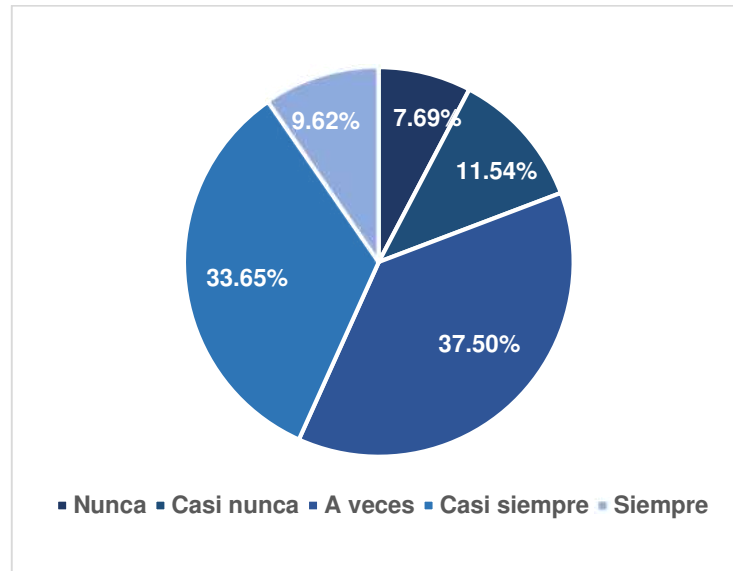
*Ejecución de tareas.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	8	7.69%
Casi nunca	12	11.54%
A veces	39	37.50%
Casi siempre	35	33.65%
Siempre	10	9.62%
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100.00%</b>

Nota: la tabla anterior, es el resultado de una pregunta con respuesta en escala de Likert la cual permitía al encuestado ponderar la respuesta según su criterio.

**Gráfica 2**

*Ejecución de tareas.*



**Fuente:** tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

**Análisis:** Según los resultados obtenidos, los colaboradores revelaron que en un 37.50%, a veces se les permite ejecutar tareas de la forma que ellos consideren conveniente, en un 33.65% manifestaron que casi siempre se les es permitido, el 11.54%

que casi nunca se les permite realizarlo, en un 9.62% que siempre pueden realizar las tareas de acuerdo a su parecer y en un 7.69% que nunca, es decir, no poseen esa libertad.

**Interpretación:** De acuerdo al análisis, se puede interpretar que los colaboradores pueden ejecutar las tareas asignadas de acuerdo a su parecer en ocasiones, es decir, a veces y casi siempre, esto representa un 71.15%, del total de encuestas administradas, considerando con ello que se les brinda autonomía por parte del líder dentro de la Asociación Cooperativa.

### 3. ¿Considera usted que las decisiones son tomadas únicamente por los líderes?

**Objetivo:** Identificar si el líder es el único que puede tomar las decisiones para el desarrollo de actividades.

**Tabla 3**

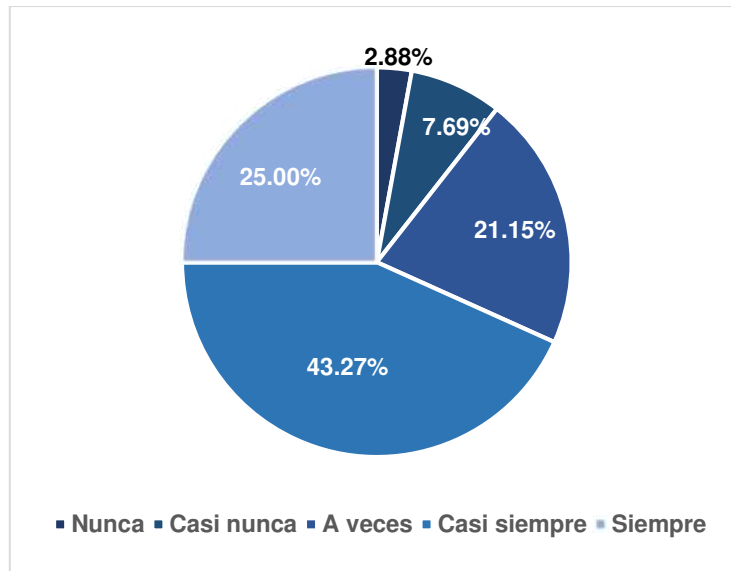
*Toma de decisiones*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	2.88%
Casi nunca	8	7.69%
A veces	22	21.15%
Casi siempre	45	43.27%
Siempre	26	25.00%
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100.00%</b>

Nota: la tabla anterior, es el resultado de una pregunta con respuesta en escala de Likert la cual permitía al encuestado ponderar la respuesta según su criterio.

**Gráfica 3**

*Toma de decisiones.*



**Fuente:** tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

**Análisis:** Los resultados arrojan que en un 43.27%, los colaboradores consideran que las decisiones casi siempre son tomadas únicamente por los líderes de las Asociaciones Cooperativas, en un 25.00% respondieron que siempre son tomadas de forma individual, el 21.15% que a veces se realiza, en un 7.69% que casi nunca el líder realiza de esa forma la toma de decisiones y en un 2.88% que nunca se hace.

**Interpretación:** Se puede considerar que la mayoría de los colaboradores opinan que las decisiones son tomadas únicamente por los líderes, de este modo las alternativas de casi siempre y siempre, reflejan un 68.27%, lo que implicaría que el líder muestra ser una persona individualista para las situaciones que incluyen toma de decisiones.

**4.** ¿Cree usted que la comunicación entre el jefe y sus colaboradores y viceversa se realiza de manera asertiva?

**Objetivo:** Identificar si el líder fomenta la comunicación asertiva con sus colaboradores.

#### **Tabla 4**

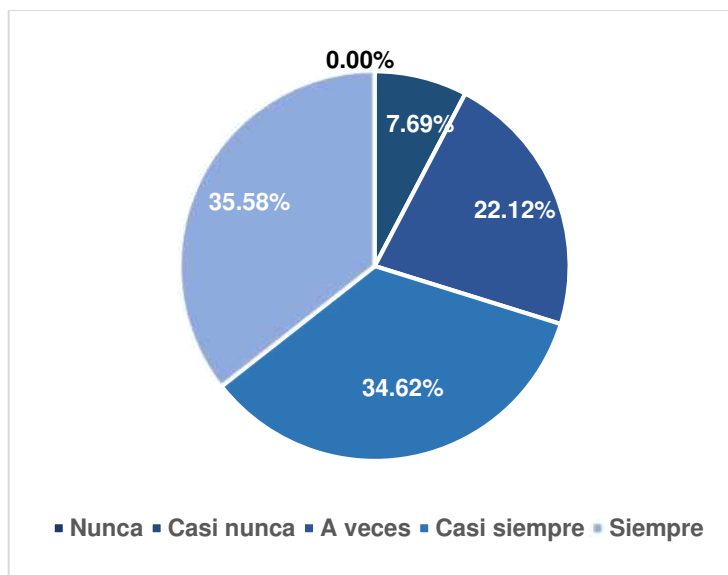
*Comunicación asertiva.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0.00%
Casi nunca	8	7.69%
A veces	23	22.12%
Casi siempre	36	34.62%
Siempre	37	35.58%
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100.00%</b>

Nota: la tabla anterior, es el resultado de una pregunta con respuesta en escala de Likert la cual permitía al encuestado ponderar la respuesta según su criterio.

#### Gráfica 4

*Comunicación asertiva.*



**Fuente:** tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

**Análisis:** De acuerdo a los resultados obtenidos, de los colaboradores encuestados, en un 35.58% respondieron que la comunicación que existe entre ellos y el líder es asertiva, en un 34.62% que casi siempre lo es, el 22.12% respondió que a veces se da ese tipo de comunicación, el 7.69% que casi nunca y 0.00% que nunca se realiza de esa forma.

**Interpretación:** Los resultados, muestran que la comunicación que existe entre los líderes y sus colaboradores se da de forma asertiva, refleja una tendencia, ya que, de acuerdo a las alternativas, en un 70.20% se puede considerar que la comunicación no es unilateral, es decir, las opiniones, decisiones, tareas, son comunicados asertivamente dentro de la Asociación Cooperativa.

5. ¿Considera usted que el jefe delega autoridad para el cumplimiento de objetivos de la mejor manera?

**Objetivo:** Identificar si el líder delega autoridad a sus colaboradores a fin de cumplir los objetivos de la organización.

**Tabla 5**

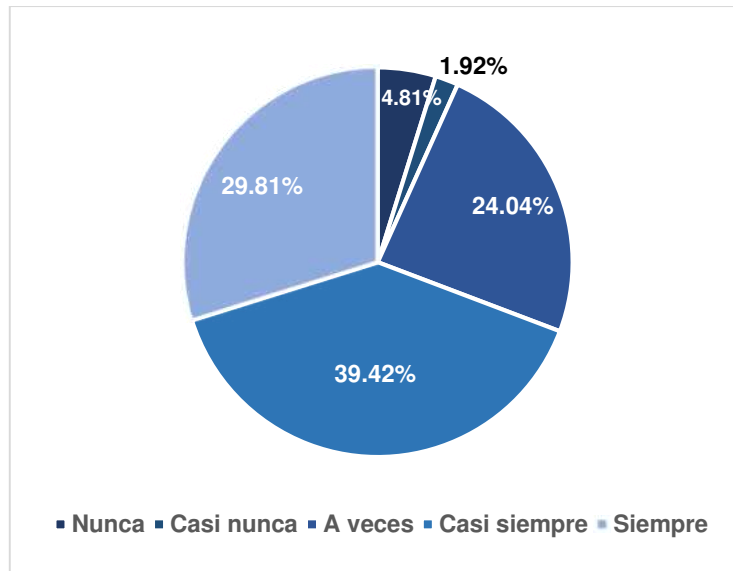
*Delegación de autoridad.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	4.81%
Casi nunca	2	1.92%
A veces	25	24.04%
Casi siempre	41	39.42%
Siempre	31	29.81%
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100.00%</b>

Nota: la tabla anterior, es el resultado de una pregunta con respuesta en escala de Likert la cual permitía al encuestado ponderar la respuesta según su criterio.

**Gráfica 5**

*Delegación de autoridad.*



**Fuente:** tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

**Análisis:** Los colaboradores manifestaron en un 39.42% que casi siempre se realiza la delegación de autoridad por parte del líder para el cumplimiento de objetivos, en un 29.81%, que siempre se da esa situación, el 24.04% que solamente en ocasiones se realiza la delegación de autoridad, es decir, a veces, en un 4.81% que nunca se delega la autoridad y un restante 1.92% manifestaron que casi nunca se realiza.

**Interpretación:** La delegación de autoridad por parte de los líderes para el cumplimiento de objetivos de una mejor forma, según los resultados obtenidos, si existe de acuerdo a los colaboradores de las Asociaciones Cooperativas, esto se da casi siempre y siempre, con un porcentaje del 69.23% del total de encuestados, por lo que se puede decir que predomina la autoridad delegada.

6. ¿Cree usted que existe un seguimiento del cumplimiento de sus funciones o tareas asignadas?

**Objetivo:** Identificar si el líder brinda seguimiento al cumplimiento de las funciones y tareas asignadas a sus colaboradores.

**Tabla 6**

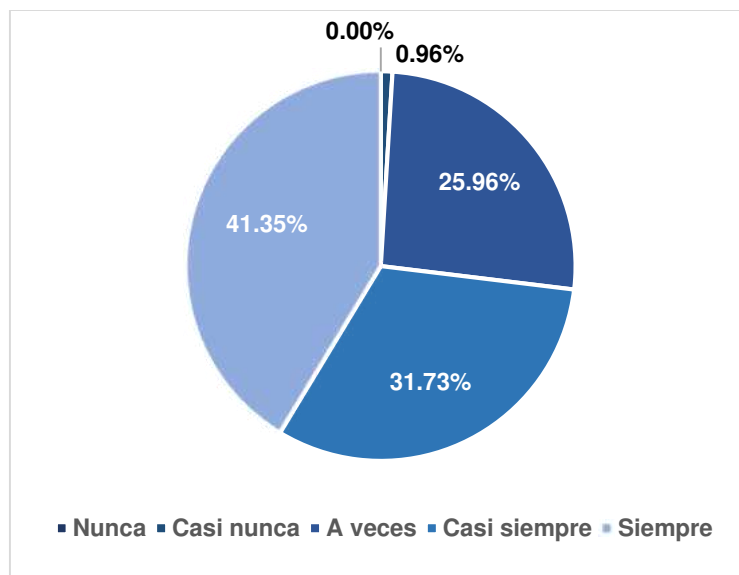
*Seguimiento al cumplimiento de funciones.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0.00%
Casi nunca	1	0.96%
A veces	27	25.96%
Casi siempre	33	31.73%
Siempre	43	41.35%
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100.00%</b>

Nota: la tabla anterior, es el resultado de una pregunta con respuesta en escala de Likert la cual permitía al encuestado ponderar la respuesta según su criterio.

### Gráfica 6

*Seguimiento al cumplimiento de funciones.*



**Fuente:** tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

**Análisis:** De acuerdo a los resultados, los colaboradores en un 41.35%, manifestaron que siempre existe un seguimiento en cuanto al cumplimiento de las funciones o tareas que les son asignadas por parte del líder, en un 31.73% respondieron que casi siempre, en un 25.96% que a veces, en un 0.96% que casi nunca se da ese seguimiento y el 0.00% que nunca se hace.

**Interpretación:** La mayoría de los encuestados, consideran que existe un seguimiento por parte del líder en el cumplimiento de las funciones y tareas que este les asigna, es decir, está al tanto del desempeño de los colaboradores, y realiza el monitoreo de actividades, representado en un 41.35% del total de encuestados.

7. ¿Considera usted que el líder promueve la filosofía de la institución en sus colaboradores?

**Objetivo:** Identificar si el líder promueve la filosofía de la organización en sus colaboradores.

**Tabla 7**

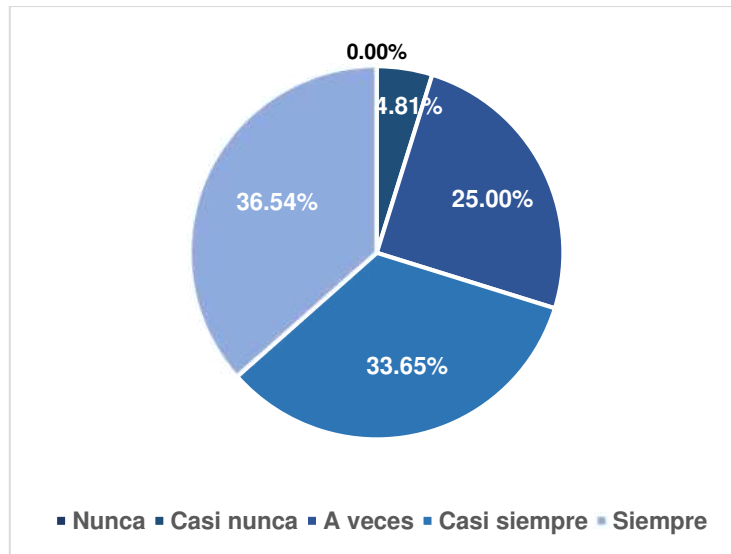
*Filosofía Organizacional.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0.00%
Casi nunca	5	4.81%
A veces	26	25.00%
Casi siempre	35	33.65%
Siempre	38	36.54%
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100.00%</b>

Nota: la tabla anterior, es el resultado de una pregunta con respuesta en escala de Likert la cual permitía al encuestado ponderar la respuesta según su criterio.

**Gráfica 7**

*Filosofía Organizacional.*



**Fuente:** tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

**Análisis:** Según los resultados obtenidos, los colaboradores revelaron que en un 36.54%, el líder siempre promueve la filosofía organizacional dentro de la Asociación Cooperativa, el 33.65% respondió que casi siempre, el 25.00% a veces lo realiza, el 4.81% que casi nunca hace esta labor y en un 0.00% que nunca se hace.

**Interpretación:** De acuerdo al análisis, se puede interpretar el líder se identifica con la filosofía organizacional de la Asociación Cooperativa, y por consiguiente, la promueve con los colaboradores; la misión, visión y valores, son parte fundamental de una organización y como tal, el vivir esta filosofía, forma parte de los compromisos como líder, siendo este, el que debe de predicar con el ejemplo e infundirla en los demás, y de acuerdo a la mayoría de los encuestados en un 36.54%, siempre se realiza.

**8.** ¿Considera usted que el líder promueve el trabajo en equipo para el logro de objetivos de la institución?

**Objetivo:** Identificar si el líder promueve el trabajo en equipo para el logro de objetivos.

**Tabla 8**

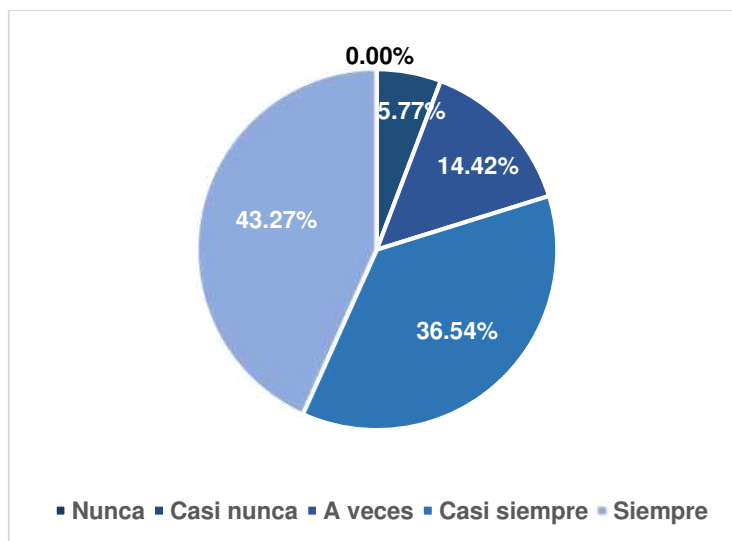
*Trabajo en equipo.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0.00%
Casi nunca	6	5.77%
A veces	15	14.42%
Casi siempre	38	36.54%
Siempre	45	43.27%
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100.00%</b>

Nota: la tabla anterior, es el resultado de una pregunta con respuesta en escala de Likert la cual permitía al encuestado ponderar la respuesta según su criterio.

### Gráfica 8

*Trabajo en equipo.*



**Fuente:** tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

**Análisis:** Los resultados arrojan que en un 43.27%, los colaboradores consideran que el líder promueve el trabajo en equipo para el logro de los objetivos, en un 36.54% casi siempre lo realiza, en un 14.42% que a veces se lleva a cabo, y el 5.77% respondieron que casi nunca se realiza.

**Interpretación:** Se puede considerar que la mayoría de los colaboradores opinan que el trabajo en equipo si es promovido por el líder y que este les proporciona el logro de los objetivos que se poseen dentro de la Asociación Cooperativa, de esta forma en su mayoría, 43.27% siempre y 36.54% casi siempre, es la mejor manera de trabajar dentro de una organización, ya que permite un mejor desempeño y un clima favorable.

9. ¿Considera usted que el líder garantiza la innovación en los procesos para la mejora continua de los colaboradores?

**Objetivo:** Identificar si el líder promueve el trabajo en equipo para el logro de objetivos.

**Tabla 9**

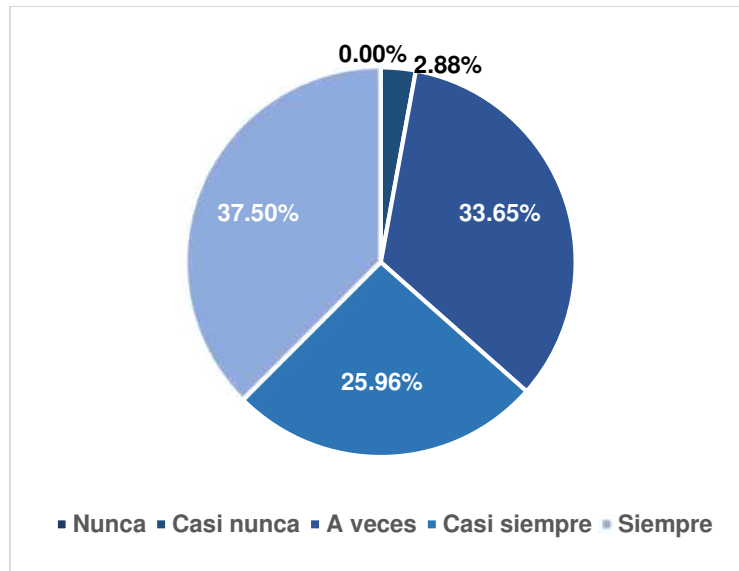
*Innovación en los procesos.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0.00%
Casi nunca	3	2.88%
A veces	35	33.65%
Casi siempre	27	25.96%
Siempre	39	37.50%
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100.00%</b>

Nota: la tabla anterior, es el resultado de una pregunta con respuesta en escala de Likert la cual permitía al encuestado ponderar la respuesta según su criterio.

**Gráfica 9**

*Innovación en los procesos.*



**Fuente:** tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

**Análisis:** De acuerdo a los resultados obtenidos, de los colaboradores encuestados, en un 37.50% respondieron que el líder siempre garantiza la innovación en los procesos para promover la mejora continua de los colaboradores, en un 33.65%, a veces el líder proporciona esa condición, en un 25.96% casi siempre, y el restante de los encuestados, un 2.88%, manifestaron que casi nunca lo realiza.

**Interpretación:** Los resultados, muestran el líder está comprometido con la mejora continua de sus colaboradores, y el implementar la innovación en los procesos es muestra de ello, ya que se actúa con empatía, procurando de igual forma un mejor clima. En un 37.50% siempre el líder garantiza innovación, pero es de tomar en cuenta también el 33.65%, que concluye que solamente lo realiza a veces, identificando puntos de mejora para reducir el porcentaje mencionado.

10. ¿Considera usted que el líder incita a realizar mayores esfuerzos a los colaboradores para el cumplimiento de objetivos?

**Objetivo:** Identificar si el líder estimula a sus colaboradores a realizar mayores esfuerzos para el cumplimiento de objetivos.

**Tabla 10**

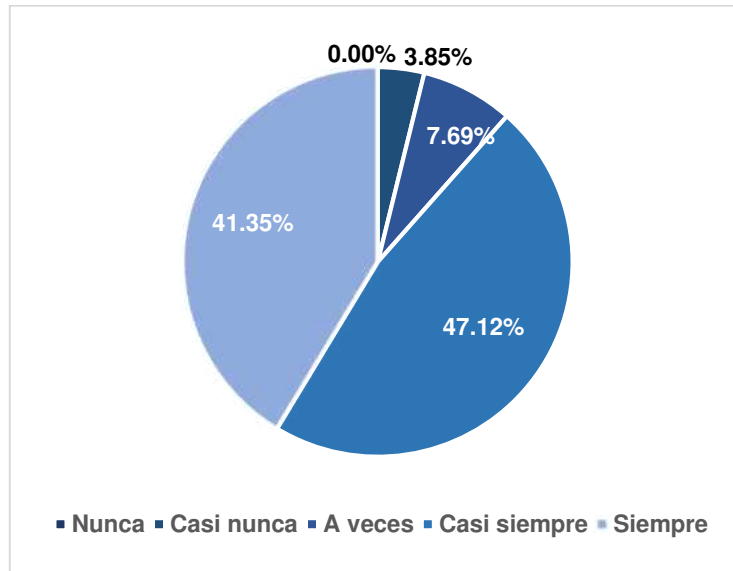
*Cumplimiento de objetivos.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0.00%
Casi nunca	4	3.85%
A veces	8	7.69%
Casi siempre	49	47.12%
Siempre	43	41.35%
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100.00%</b>

Nota: la tabla anterior, es el resultado de una pregunta con respuesta en escala de Likert la cual permitía al encuestado ponderar la respuesta según su criterio.

**Gráfica 10**

*Cumplimiento de objetivos.*



**Fuente:** tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

**Análisis:** Los colaboradores manifestaron en un 47.12% que casi siempre el líder incita a realizar mayores esfuerzos a los colaboradores para el cumplimiento de los objetivos

planteados en la Asociación Cooperativa, en un 41.35% casi siempre lo hace, el 7.69% respondió que a veces y el restante 3.85% que casi nunca se realiza.

**Interpretación:** El incitar a la realización de mayores esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos, cataloga al líder como exigente, de esta forma lo visualizan los colaboradores, quienes consideran que casi siempre se actúa de esa forma, y otros que siempre son así. Hay un porcentaje menor que considera al líder como no exigente.

**11. ¿Considera usted que el líder vela porque los colaboradores cuenten con un plan de incentivos atractivo por el cumplimiento de las metas?**

**Objetivo:** Identificar si el líder vela porque los colaboradores cuenten con un plan de incentivos que recompense el cumplimiento de las metas.

**Tabla 11**

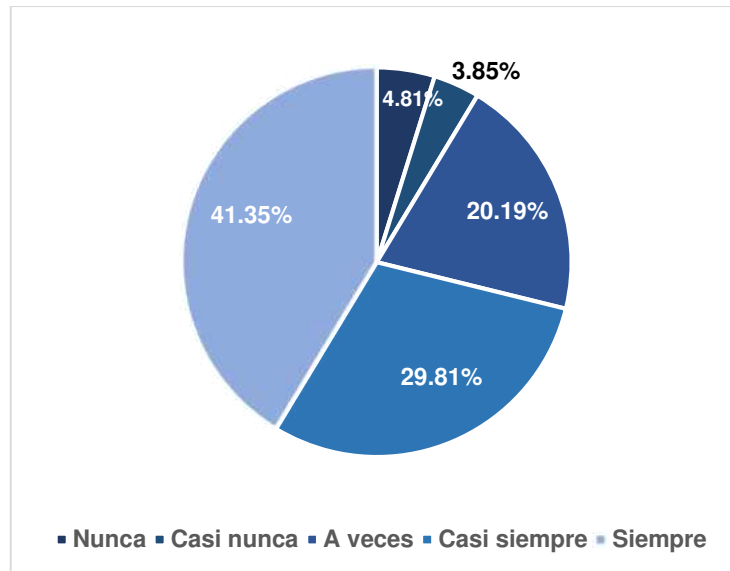
*Plan de incentivos.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	4.81%
Casi nunca	4	3.85%
A veces	21	20.19%
Casi siempre	31	29.81%
Siempre	43	41.35%
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100.00%</b>

Nota: la tabla anterior, es el resultado de una pregunta con respuesta en escala de Likert la cual permitía al encuestado ponderar la respuesta según su criterio.

**Gráfica 11**

*Plan de incentivos.*



**Fuente:** tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

**Análisis:** De acuerdo a los resultados, los colaboradores en un 41.35%, manifestaron el líder siempre vela por que ellos cuenten con un plan de incentivos que sea atractivo por el cumplimiento de metas asignadas, el 29.81% menciona que casi siempre es así, el 20.19% respondió que a veces, el 4.81% que nunca es de esa forma y el resto 3.85% que casi nunca es así.

**Interpretación:** La mayoría de los encuestados, consideran que su líder se caracteriza por preocuparse por la economía de los colaboradores, de esta forma se esfuerzan en que puedan acceder a un plan de incentivos que sea atractivo, por el cumplimiento de metas que poseen, siendo un 41.35%. De igual forma existen colaboradores que poseen una opinión distinta a ellos, lo que puede brindar una pauta para verificar por qué no lo es.

**12.** ¿De acuerdo a su criterio el líder fomenta la competencia entre las diferentes áreas dentro de la institución?

**Objetivo:** Identificar si el líder fomenta la sana competencia entre áreas dentro de la organización.

**Tabla 12**

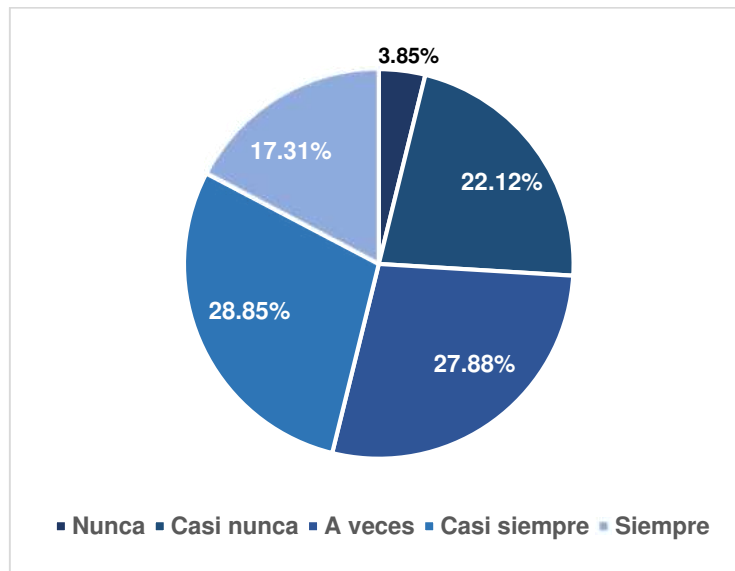
*Competencia interdepartamentales.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	3.85%
Casi nunca	23	22.12%
A veces	29	27.88%
Casi siempre	30	28.85%
Siempre	18	17.31%
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100.00%</b>

Nota: la tabla anterior, es el resultado de una pregunta con respuesta en escala de Likert la cual permitía al encuestado ponderar la respuesta según su criterio.

**Gráfica 12**

*Competencia interdepartamentales.*



**Fuente:** tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

**Análisis:** Según los resultados obtenidos, los colaboradores revelaron que en un 28.85%, que el líder casi siempre fomenta la competencia entre las diferentes áreas dentro de la Asociación Cooperativa, el 27.88% respondió que a veces se da esa

situación, el 22.12% que casi nunca sucede, el 17.31% que siempre sucede, y el restante 3.85% que nunca se realiza eso.

**Interpretación:** De acuerdo al análisis, se puede interpretar que para los colaboradores encuestados, el líder casi siempre fomenta la competencia entre las áreas que se encuentran dentro de la organización, lo que lo caracteriza por ser una persona competitiva, e influye en los demás a actuar de forma similar.

**13.** ¿Considera usted que el líder potencializa las habilidades y aptitudes de cada uno de los colaboradores para el desarrollo efectivo de las actividades?

**Objetivo:** Identificar si el líder potencializa las habilidades y aptitudes de sus colaboradores para el eficiente desarrollo de las actividades.

**Tabla 13**

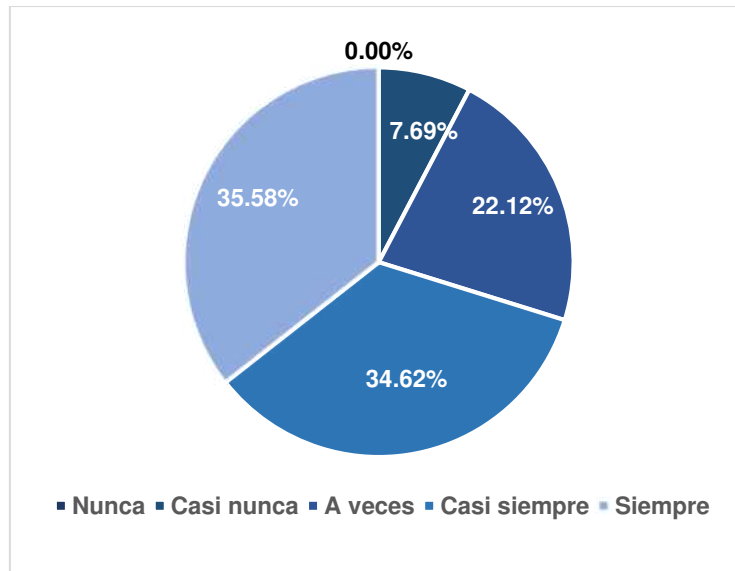
*Potencializar habilidades y aptitudes.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0.00%
Casi nunca	8	7.69%
A veces	23	22.12%
Casi siempre	36	34.62%
Siempre	37	35.58%
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100.00%</b>

Nota: la tabla anterior, es el resultado de una pregunta con respuesta en escala de Likert la cual permitía al encuestado ponderar la respuesta según su criterio.

**Gráfica 13**

*Potencializar habilidades y aptitudes.*



**Fuente:** tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

**Análisis:** Los colaboradores manifestaron en un 35.58% que siempre el líder potencializa las habilidades y aptitudes de cada uno de ellos, y que esto permite la efectividad en el desarrollo de las actividades asignadas, el 34.62% respondió que casi siempre se da esa situación, el 22.12% que a veces el líder actúa de esa forma, y el resto respondió, 7.69% que casi nunca actúa de esa manera.

**Interpretación:** El potencializar las habilidades y aptitudes de los colaboradores por parte del líder, es una característica muy positiva, y esta ha sido percibida por el 35.58% de los encuestados siempre en el líder, y en un 34.62% casi siempre. De igual forma es de valorar el 22.12%, que mencionan que considerar que el líder realiza esta gestión solamente en ocasiones.

**14.** ¿Recibe usted retroalimentación continua por parte del líder sobre la realización de sus actividades y funciones?

**Objetivo:** Identificar si el líder realiza retroalimentación a sus colaboradores respecto al desarrollo de actividades y funciones.

**Tabla 14**

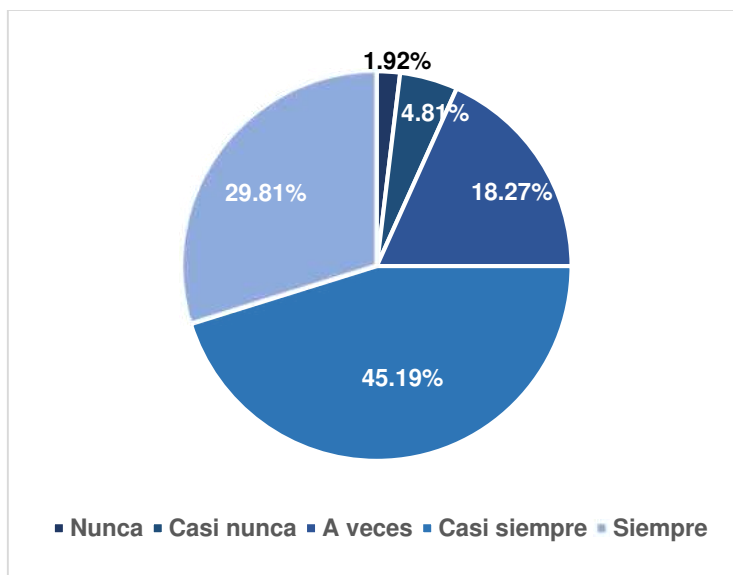
*Retroalimentación continua.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	1.92%
Casi nunca	5	4.81%
A veces	19	18.27%
Casi siempre	47	45.19%
Siempre	31	29.81%
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100.00%</b>

Nota: la tabla anterior, es el resultado de una pregunta con respuesta en escala de Likert la cual permitía al encuestado ponderar la respuesta según su criterio.

#### Gráfica 14

*Retroalimentación continúa.*



**Fuente:** tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

**Análisis:** De acuerdo a los resultados, los colaboradores en un 45.19%, respondieron que casi siempre reciben retroalimentación continua por parte del líder, en cuanto a la realización de sus actividades y funciones, el 29.81% manifestaron que siempre se caracterizan por ello, en un 18.27% que a veces reciben retroalimentación, el 4.81% respondieron que casi nunca, y el restante 1.92% que nunca se realiza.

**Interpretación:** La mayoría de los encuestados, consideran que su líder se caracteriza casi siempre por otorgar retroalimentación continua en relación a la realización de sus actividades y funciones, lo que proporciona una empatía, buen desempeño y un ambiente laboral positivo. De igual forma existen colaboradores que poseen una opinión distinta, lo que puede brindar puntos de mejora para el líder.

**15.** ¿Considera usted que el líder estimula la ejecución de tareas de acuerdo a los procedimientos y reglamentos establecidos por la institución?

**Objetivo:** Identificar si el líder estimula a sus colaboradores para que realicen sus tareas acorde a los procedimientos y reglamentos de la organización.

**Tabla 15**

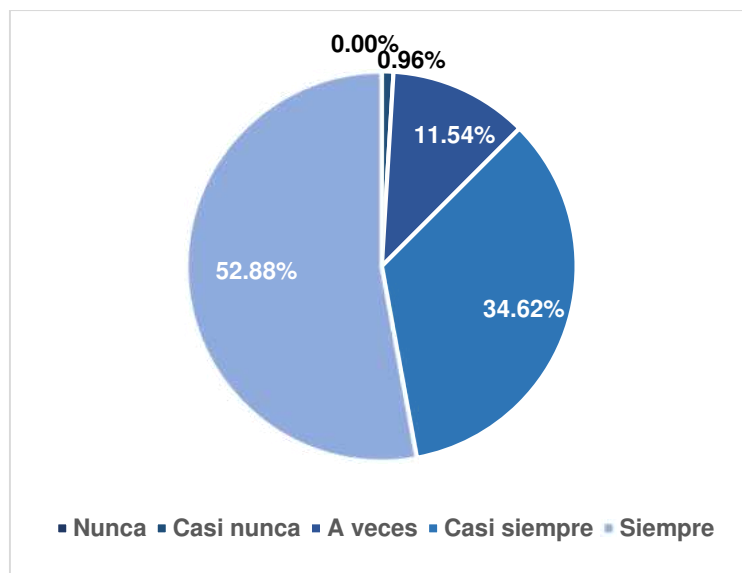
*Cumplimiento de procedimientos y reglamentos.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0.00%
Casi nunca	1	0.96%
A veces	12	11.54%
Casi siempre	36	34.62%
Siempre	55	52.88%
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100.00%</b>

Nota: la tabla anterior, es el resultado de una pregunta con respuesta en escala de Likert la cual permitía al encuestado ponderar la respuesta según su criterio.

**Gráfica 15**

*Cumplimiento de procedimientos y reglamentos.*



**Fuente:** tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

**Análisis:** Los colaboradores manifestaron en un 52.88% que el líder siempre estimula la ejecución de tareas de acuerdo a los procedimientos y reglamentos establecidos en la organización, el 34.62% respondió que casi siempre lo realiza, el 11.54% que en ocasiones, es decir a veces, y el 0.96% que casi nunca lo hace.

**Interpretación:** El líder se caracteriza por ser estricto en el cumplimiento de procedimientos y reglamentos que posee la Asociación Cooperativa, y estimula la ejecución de las tareas de acuerdo a los mismos, promoviendo el fiel cumplimiento de ello por parte de los colaboradores. La mayoría de los encuestados, el 52.88% considera que siempre el líder posee esa actitud.

**16.** ¿Cree usted que el líder es conservador, ya que es del criterio de que si un procedimiento funciona no se debe innovar?

**Objetivo:** Identificar si el líder maneja el criterio de apearse a los procedimientos, al ser conservador y no fomenta la innovación.

#### **Tabla 16**

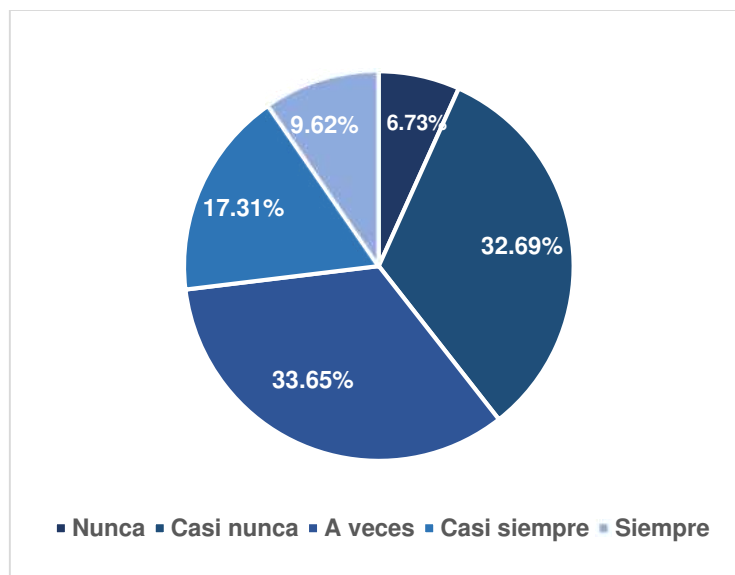
*Innovación o conservación.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	7	6.73%
Casi nunca	34	32.69%
A veces	35	33.65%
Casi siempre	18	17.31%
Siempre	10	9.62%
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100.00%</b>

Nota: la tabla anterior, es el resultado de una pregunta con respuesta en escala de Likert la cual permitía al encuestado ponderar la respuesta según su criterio.

### Gráfica 16

*Innovación o conservación.*



**Fuente:** tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

**Análisis:** Los resultados arrojan que en un 33.65%, los colaboradores consideran que el líder a veces es conservador, en cuanto a los procedimientos, que si estos son funcionales no hay razón alguna para realizar alguna innovación, el 32.69% manifestaron que casi nunca lo es, el 17.31% que casi siempre es conservador, el 9.62% respondió que siempre y el restante 6.73% que nunca es conservador.

**Interpretación:** Se puede considerar, de acuerdo a los resultados, que los colaboradores consideran que a veces el líder es conservador, en cuanto a innovar procedimientos, en este punto, es de valorar los tipos de procedimientos en que el implementa la innovación y en cuales muestra una actitud conservadora.

17. ¿Considera usted que el líder permite que los colaboradores tengan libertad de acción en diferentes situaciones?

**Objetivo:** Identificar si el líder permite a sus colaboradores que tengan libertad de acción en las diferentes situaciones que se presentan.

**Tabla 17**

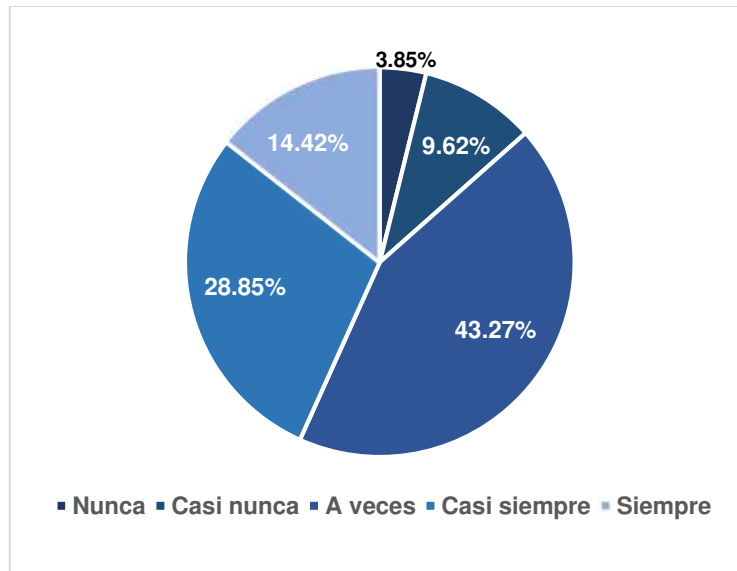
*Libertad de acción.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	3.85%
Casi nunca	10	9.62%
A veces	45	43.27%
Casi siempre	30	28.85%
Siempre	15	14.42%
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100.00%</b>

Nota: la tabla anterior, es el resultado de una pregunta con respuesta en escala de Likert la cual permitía al encuestado ponderar la respuesta según su criterio.

**Gráfica 17**

*Libertad de acción.*



**Fuente:** tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

**Análisis:** Según los resultados obtenidos, en un 43.27%, los colaboradores manifestaron que el líder a veces les otorga la libertad de accionar ante diferentes situaciones que se presentan, el 28.85% que casi siempre pueden actuar de esa forma, el 14.42% que siempre cuentan con esa libertad, el 9.62% que casi nunca pueden accionar así, y el restante 3.85% que nunca se les otorga esa libertad.

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados, los colaboradores en su mayoría mencionan que pueden actuar con libertad, solamente ante ciertas situaciones, y que es del conocimiento del líder y este es quien les permite realizarlo, es decir los empodera, pero esto lo realiza de acuerdo a la circunstancia.

**18.** ¿Considera usted que el líder escucha y comprende las necesidades de sus colaboradores?

**Objetivo:** Identificar si el líder escucha y comprende las necesidades de sus colaboradores.

### Tabla 18

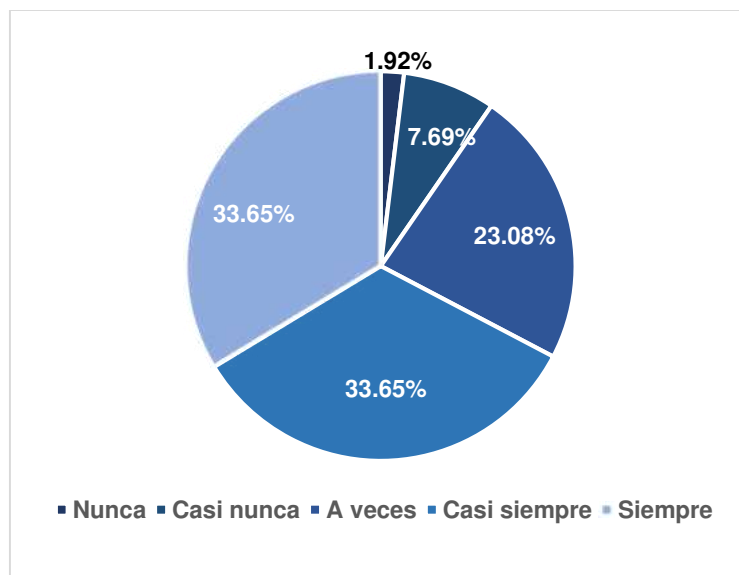
*Escucha activa y comprensión.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	1.92%
Casi nunca	8	7.69%
A veces	24	23.08%
Casi siempre	35	33.65%
Siempre	35	33.65%
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100.00%</b>

Nota: la tabla anterior, es el resultado de una pregunta con respuesta en escala de Likert la cual permitía al encuestado ponderar la respuesta según su criterio.

### Gráfica 18

*Escucha activa y comprensión.*



**Fuente:** tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

**Análisis:** Los resultados arrojan que el 33.65% de los encuestados, consideran que el líder siempre los escucha y comprende las necesidades que poseen, al igual que el otro 33.65% que manifiesta casi siempre hacerlo, el 23.08% respondió que a veces se da esa situación, el 7.69% que casi nunca ocurre y el restante 1.92% que nunca se da.

**Interpretación:** El líder se caracteriza por establecer una escucha activa y comprender las necesidades que poseen sus colaboradores, y esto es percibido por ellos. De esta forma sus colaboradores se convierten en su prioridad, prueba de ello es que del total de encuestados, el 67.30% manifiestan que es una actitud que se refleja siempre y casi siempre en el líder de la Asociación Cooperativa.

**19.** ¿Considera usted que la comunicación fluye de manera adecuada dentro de la empresa?

**Objetivo:** Identificar si el líder comunica la información e instrucciones de manera oportuna y adecuada hacia sus colaboradores.

**Tabla 19**

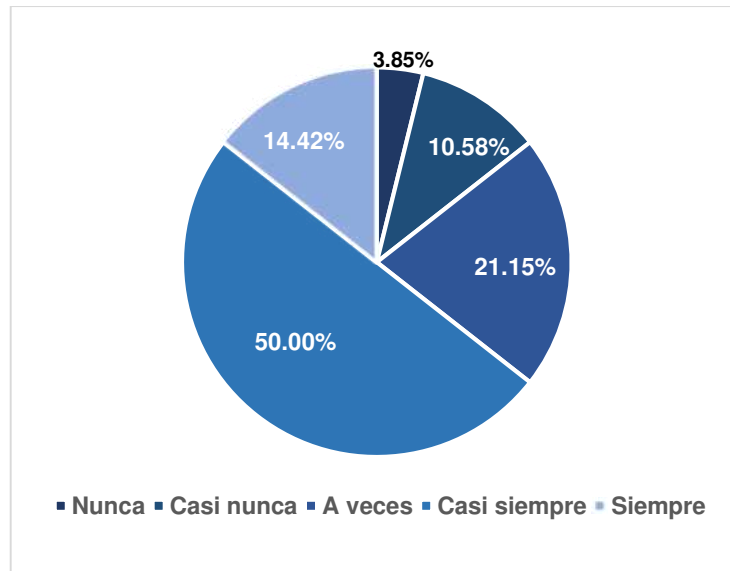
*Comunicación efectiva.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	3.85%
Casi nunca	11	10.58%
A veces	22	21.15%
Casi siempre	52	50.00%
Siempre	15	14.42%
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100.00%</b>

Nota: la tabla anterior, es el resultado de una pregunta con respuesta en escala de Likert la cual permitía al encuestado ponderar la respuesta según su criterio.

**Gráfica 19**

*Escucha activa y comprensión.*



**Fuente:** tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

**Análisis:** De acuerdo a los resultados, el 50.00% de los encuestados respondieron que la comunicación que existe dentro de la Asociación Cooperativa fluye de forma adecuada y la consideran efectiva, el 21.15% manifiestan que a veces se da de esa forma, en un 14.42% que siempre la comunicación es así, el 10.58% casi nunca se da y el resto 3.85% nunca se da ese tipo de comunicación.

**Interpretación:** La comunicación efectiva es uno de los pilares más importantes que debe de promover el líder dentro de la organización, de esta forma, de acuerdo a la percepción que poseen los colaboradores, se da en su mayoría casi siempre, dentro de las Asociaciones Cooperativas, lo que refleja un 50.00% del total de encuestas administradas.

**20.** ¿Considera usted que el líder se enfoca en los procesos procurando que la realización de estos sea acorde a los manuales establecidos?

**Objetivo:** Identificar si el líder se enfoca en los procesos velando que se realicen acorde está establecido en los manuales de la organización.

## Tabla 20

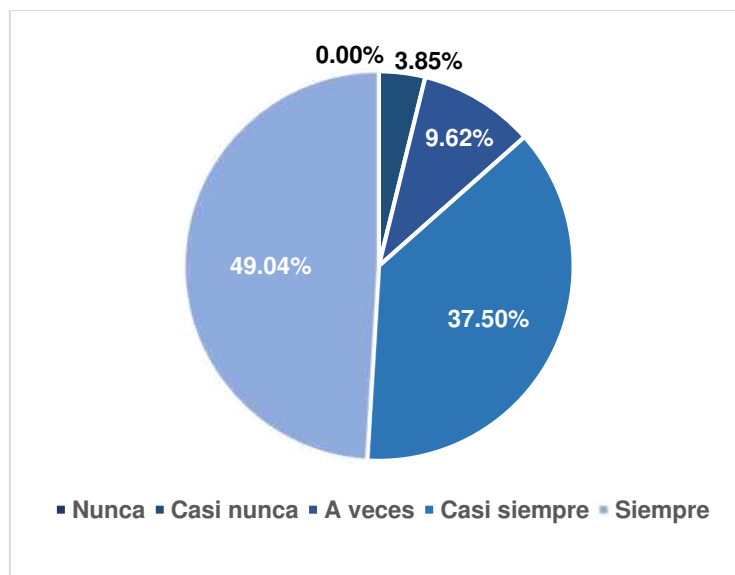
*Enfoque en procesos.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0.00%
Casi nunca	4	3.85%
A veces	10	9.62%
Casi siempre	39	37.50%
Siempre	51	49.04%
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100.00%</b>

Nota: la tabla anterior, es el resultado de una pregunta con respuesta en escala de Likert la cual permitía al encuestado ponderar la respuesta según su criterio.

### Gráfica 20

*Enfoque en procesos.*



**Fuente:** tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

**Análisis:** Los colaboradores respondieron en un 49.04% que el líder siempre se enfoca en los procesos, y que estos se desarrollen de acuerdo a los manuales, en un 37.50% respondieron que casi siempre se realiza de esa forma, el 9.62% a veces se actúa de esa manera, y el resto 3.85% casi nunca se enfocan en los procesos.

**Interpretación:** El líder se enfoca directamente en los procesos establecidos dentro de la Asociación Cooperativa, esto es percibido por el colaborador, es por ello que en su mayoría, 49.04%, están conscientes del actuar del líder, tomando como base los diferentes manuales que existen en la organización, y por consiguiente promueve el cumplimiento de los mismos.

**21.** ¿Considera usted que el líder facilita la adaptación a los cambios?

**Objetivo:** Identificar si el líder facilita la adaptación a los cambios dentro de la organización para sus colaboradores.

**Tabla 21**

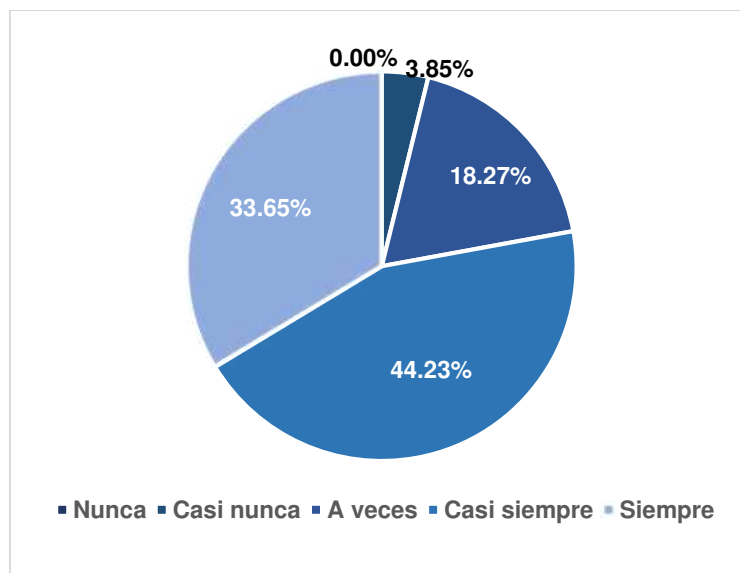
*Catalizador del Cambio.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0.00%
Casi nunca	4	3.85%
A veces	19	18.27%
Casi siempre	46	44.23%
Siempre	35	33.65%
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100.00%</b>

Nota: la tabla anterior, es el resultado de una pregunta con respuesta en escala de Likert la cual permitía al encuestado ponderar la respuesta según su criterio.

**Gráfica 21**

*Catalizador del Cambio.*



**Fuente:** tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

**Análisis:** Según los resultados, el 44.23% de los colaboradores respondieron que, para ellos, casi siempre, el líder facilita la adaptación a los diferentes cambios que ocurren en la organización, en un 33.65% manifiestan que siempre existe esa facilidad, el 18.27% concluyen que solo se da a veces, y el restante 3.85% que casi nunca se da ese accionar por parte del líder.

**Interpretación:** El líder es considerado un catalizador de cambios, y como tal apoya a los colaboradores a adecuarse de forma oportuna según lo es requerido dentro de la Asociación Cooperativa, de esa forma según los resultados, para los colaboradores, casi siempre pueden contar con este apoyo para realizar una adaptación a los nuevos requerimientos.

**22.** ¿Considera usted que el líder muestra compromiso en el desarrollo personal y profesional de los colaboradores?

**Objetivo:** Identificar si el líder muestra compromiso con el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores.

**Tabla 22**

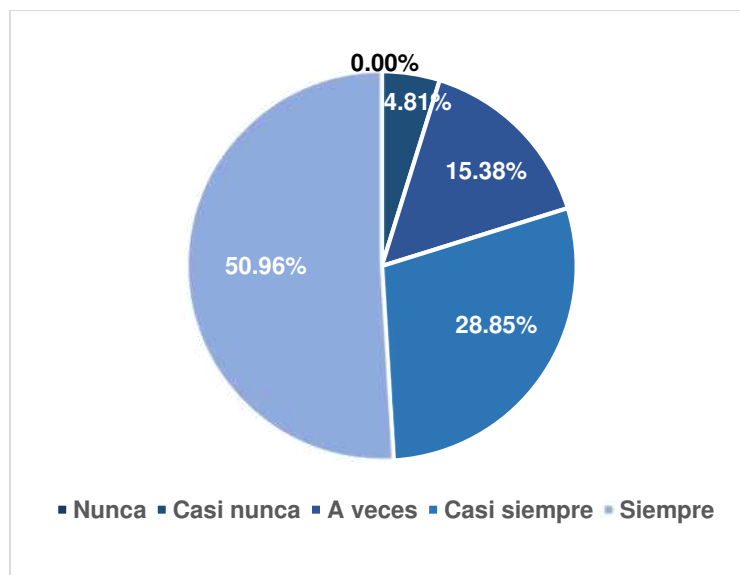
*Entrenador de voluntad.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0.00%
Casi nunca	5	4.81%
A veces	16	15.38%
Casi siempre	30	28.85%
Siempre	53	50.96%
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100.00%</b>

Nota: la tabla anterior, es el resultado de una pregunta con respuesta en escala de Likert la cual permitía al encuestado ponderar la respuesta según su criterio.

## Gráfica 22

*Entrenador de voluntad.*



**Fuente:** tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

**Análisis:** De acuerdo a los resultados, el 50.96% de los colaboradores respondieron que el líder siempre muestra compromiso en el desarrollo personal y profesional de ellos, en un 28.85% manifiestan que casi siempre actúa el líder de esa manera, el 15.38% concluyen que solamente a veces el líder muestra ese compromiso, y el restante 4.82% mencionan que casi nunca es así.

**Interpretación:** El líder se caracteriza por mostrar un compromiso con el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, esto es percibido por ellos, y lo refleja en un 50.96%, un líder comprometido con su equipo de trabajo, es un líder digno de seguir.

## Sección 2: Desempeño Laboral

**23.** ¿Considera usted que da fiel cumplimiento a los procedimientos establecidos por la institución?

**Objetivo:** Identificar si el colaborador cumple con los procedimientos establecidos de la organización.

**Tabla 23**

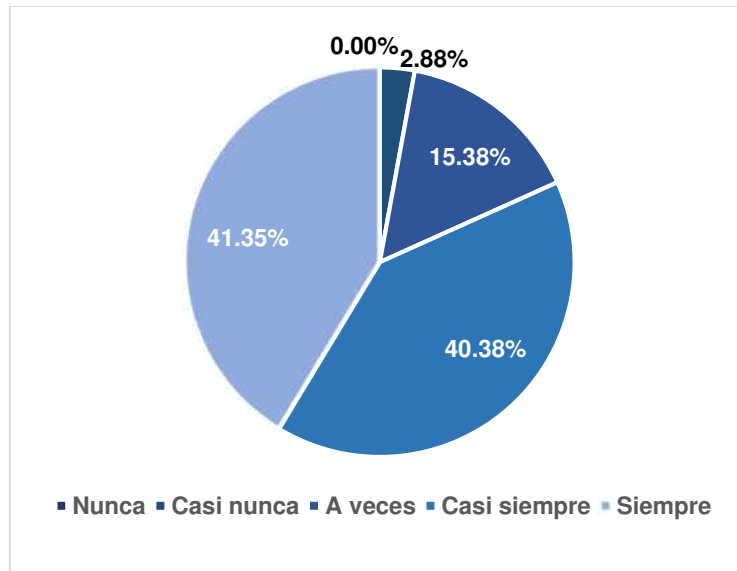
*Cumplimiento de los procedimientos.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0.00%
Casi nunca	3	2.88%
A veces	16	15.38%
Casi siempre	42	40.38%
Siempre	43	41.35%
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100.00%</b>

Nota: la tabla anterior, es el resultado de una pregunta con respuesta en escala de Likert la cual permitía al encuestado ponderar la respuesta según su criterio.

**Gráfica 23**

*Cumplimiento de los procedimientos.*



**Fuente:** tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

**Análisis:** Según los resultados obtenidos el 41.35% de los encuestados siempre dan fiel cumplimiento a los procedimientos establecidos, un 40.38% Casi siempre cumplen los procedimientos, un 15.38% lo hace a veces y solo un 2.88% casi nunca les da cumplimiento.

**Interpretación:** Un buen porcentaje de los encuestados dice que le da cumplimiento a los procedimientos establecidos en la institución, lo cual les permite ser eficiente en la labor que desempeñan, mientras que un porcentaje menor el 18% necesitan que se les capacite y retroalimenten sobre los procedimientos que la institución ha establecido.

**24.** ¿Cree usted que en el desarrollo de sus funciones aplica la innovación continua?

**Objetivo:** Identificar si el colaborador aplica innovación continua en el desarrollo sus funciones.

#### **Tabla 24**

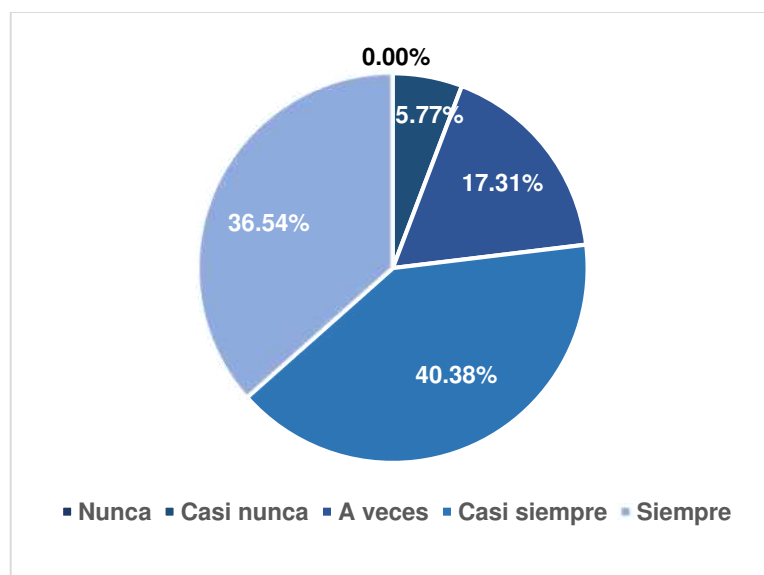
*Desarrollo de funciones.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0.00%
Casi nunca	6	5.77%
A veces	18	17.31%
Casi siempre	42	40.38%
Siempre	38	36.54%
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100.00%</b>

Nota: la tabla anterior, es el resultado de una pregunta con respuesta en escala de Likert la cual permitía al encuestado ponderar la respuesta según su criterio.

#### Gráfica 24

*Desarrollo de funciones.*



**Fuente:** tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

**Análisis:** De los resultados obtenidos el 40.38% de los encuestados casi siempre aplica la innovación en el desarrollo de sus funciones, un 36.54% siempre innova según sus funciones, mientras que un 17.31% pocas veces trata de innovar y un 5.77% nunca lo hace.

**Interpretación:** La mayoría de los encuestados se preocupan por innovar en el desarrollo de sus funciones, lo que les permite desarrollar sus funciones de manera más

eficiente y oportuna, mientras que una pequeña parte de los encuestados necesitan que se les motiven a innovar el rol que desempeñan.

**25.** ¿Considera usted que en la realización de actividades cumple con los plazos establecidos?

**Objetivo:** Identificar si el colaborador cumple con los plazos establecidos para el cumplimiento de sus actividades.

### Tabla 25

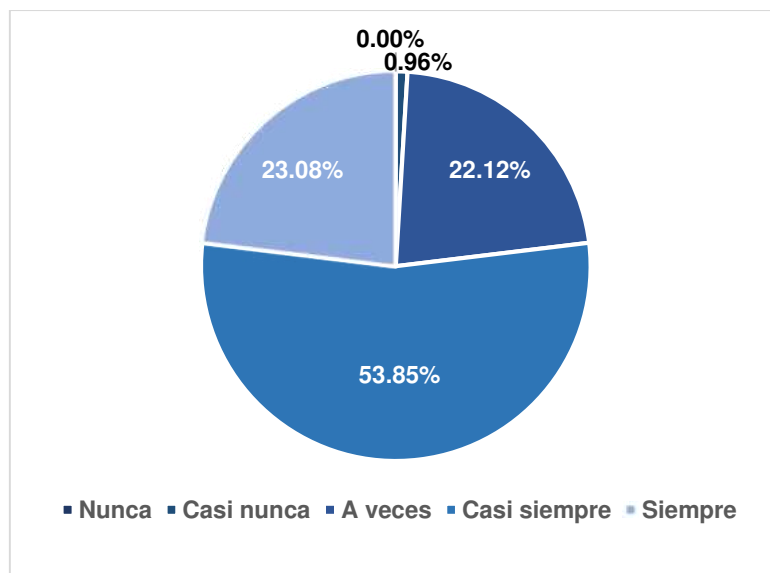
*Cumplimiento de plazos.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0.00%
Casi nunca	1	0.96%
A veces	23	22.12%
Casi siempre	56	53.85%
Siempre	24	23.08%
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100.00%</b>

Nota: la tabla anterior, es el resultado de una pregunta con respuesta en escala de Likert la cual permitía al encuestado ponderar la respuesta según su criterio.

### Gráfica 25

*Cumplimiento de plazos.*



**Fuente:** tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

**Análisis:** De los resultados obtenidos el 53.85% casi siempre cumple con los plazos con los plazos establecidos según el rol que desempeñe, un 23.08% siempre los cumple, un 22.12% a veces cumple con los plazos establecidos y solo un 0.96% casi nunca lo hace.

**Interpretación:** Un significativo porcentaje de los encuestados siempre o casi siempre cumplen los plazos establecidos según sus funciones dentro de la cooperativa lo que les permite ser ágiles y oportunos en la labor que desempeñan, mientras que una pequeña parte necesita mayor entrenamiento y un mayor compromiso para cumplir con los plazos establecidos dentro de la institución.

**26.** ¿Considera usted que realiza sus funciones de manera efectividad?

**Objetivo:** Identificar si el colaborador realiza sus funciones de manera efectiva.

**Tabla 26**

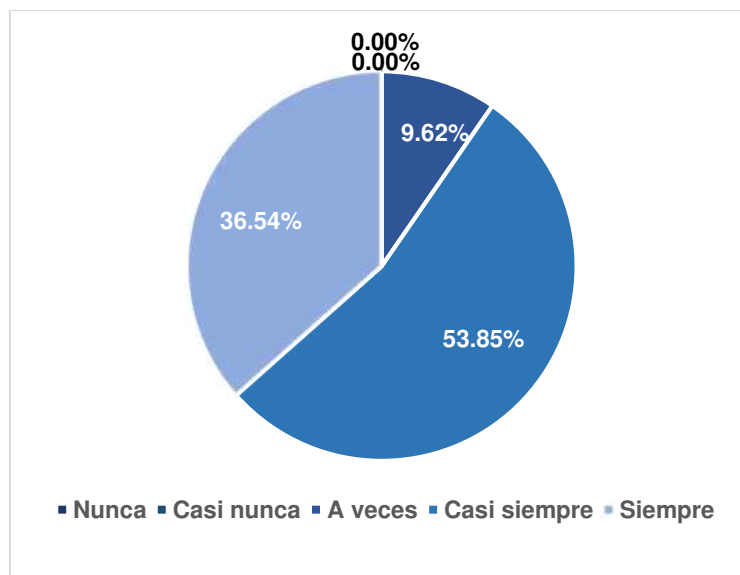
*Efectividad en realización de funciones.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0.00%
Casi nunca	0	0.00%
A veces	10	9.62%
Casi siempre	56	53.85%
Siempre	38	36.54%
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100.00%</b>

Nota: la tabla anterior, es el resultado de una pregunta con respuesta en escala de Likert la cual permitía al encuestado ponderar la respuesta según su criterio.

### Gráfica 26

*Efectividad en realización de funciones.*



**Fuente:** tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

**Análisis:** Según los datos obtenidos un 53.85% casi siempre realiza de manera efectiva sus funciones, un 36.54% siempre es muy efectivo y solo un 9.62% a veces es efectivo en sus funciones asignadas.

**Interpretación:** La mayoría de los encuestados siempre o casi siempre es muy efectivo en la realización de sus funciones lo que le permite a la institución dar un buen servicio a

sus usuarios, mientras que solo una minoría necesita mejorar en la efectividad de sus funciones para que la institución pueda lograr los resultados planteados.

**27.** ¿Considera usted que existe un trabajo colaborativo entre diferentes áreas para el logro de objetivos?

**Objetivo:** Identificar si el colaborador realiza trabajo colaborativo con las diferentes áreas de la organización para aportar al logro de objetivos.

**Tabla 27**

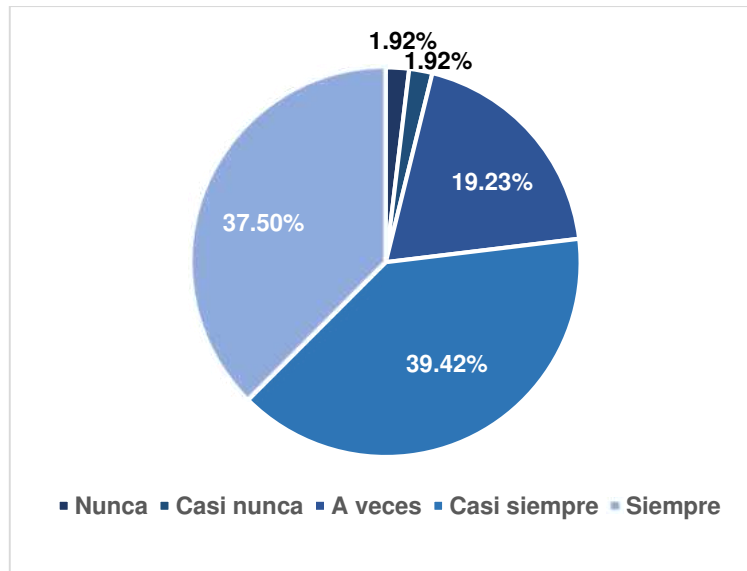
*Trabajo colaborativo.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	1.92%
Casi nunca	2	1.92%
A veces	20	19.23%
Casi siempre	41	39.42%
Siempre	39	37.50%
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100.00%</b>

Nota: la tabla anterior, es el resultado de una pregunta con respuesta en escala de Likert la cual permitía al encuestado ponderar la respuesta según su criterio.

**Gráfica 27**

*Trabajo colaborativo.*



**Fuente:** tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

**Análisis:** Del total de los encuestados un 39.42% manifestaron que casi siempre existe un trabajo colaborativo entre las diferentes áreas para lograr los objetivos establecidos, un 37.50% siempre lo hacen, mientras que un 19.23% dicen que a veces trabajan de manera colaborativa, un 1.92% que casi nunca lo hacen y otro 1.92% consideran que nunca hay trabajo en equipo.

**Interpretación:** Un alto porcentaje consideran que en la institución existe un trabajo colaborativo entre las diferentes áreas de la institución, lo cual les facilita la realización de sus funciones y por ende el logro de los resultados, mientras que un pequeño porcentaje necesita fortalecer el trabajo en equipo para que de esta manera se puedan lograr los objetivos de la institución.

**28.** ¿Considera usted que el trabajo que realiza contribuye al objetivo general de la institución?

**Objetivo:** Identificar si el colaborador contribuye con el logro del objetivo general de la organización a través del desarrollo de sus tareas.

**Tabla 28**

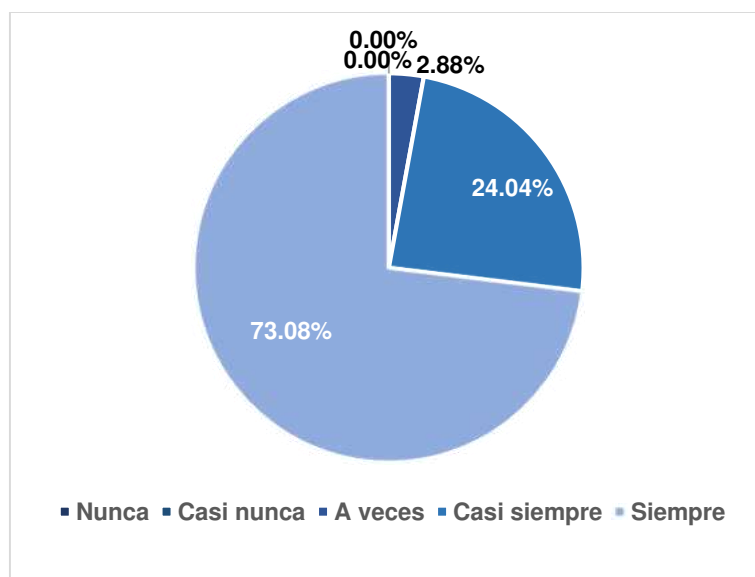
*Contribución al cumplimiento de los objetivos.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0.00%
Casi nunca	0	0.00%
A veces	3	2.88%
Casi siempre	25	24.04%
Siempre	76	73.08%
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100.00%</b>

Nota: la tabla anterior, es el resultado de una pregunta con respuesta en escala de Likert la cual permitía al encuestado ponderar la respuesta según su criterio.

### Gráfica 28

*Contribución al cumplimiento de los objetivos.*



**Fuente:** tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

**Análisis:** Según los resultados Obtenidos un 73.08% consideran que el trabajo que realizan contribuye al cumplimiento de los objetivos de la institución, un 24.04% consideran que casi siempre lo hacen, y solo un 2.88% a veces su trabajo contribuye al logro de los resultados.

**Interpretación:** La mayoría de los encuestados consideran que su trabajo contribuye en gran manera al logro de los objetivos, y solo una minoría necesita sentir más el sentido de pertenencia en la institución e identificarse con los objetivos para contribuir con su trabajo al logro de los mismos.

**29.** ¿Considera usted que cuenta con seguridad en su puesto de trabajo dentro de la institución?

**Objetivo:** Identificar si el colaborador cuenta con seguridad en su puesto de trabajo en la organización.

**Tabla 29**

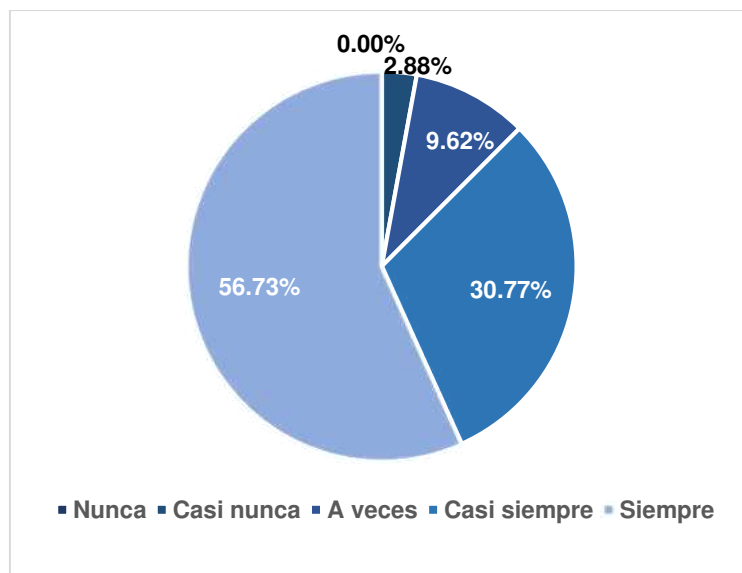
*Seguridad.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0.00%
Casi nunca	3	2.88%
A veces	10	9.62%
Casi siempre	32	30.77%
Siempre	59	56.73%
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100.00%</b>

Nota: la tabla anterior, es el resultado de una pregunta con respuesta en escala de Likert la cual permitía al encuestado ponderar la respuesta según su criterio.

**Gráfica 29**

*Seguridad.*



**Fuente:** tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

**Análisis:** Según los datos obtenidos un 56.73%, se sientes seguros en su puesto de trabajo, mientras que un 30.77% consideran que casi siempre sienten esa seguridad, mientras que un 9.62% a veces se sientes seguros y un 2.88% casi nunca.

**Interpretación:** La mayoría de los encuestados sienten estabilidad laboral en la institución, mientras que la minoría sientes inestabilidad en su trabajo lo cual contribuye a la desmotivación y por ende al poco empeño en la realización de sus labores.

**30.** ¿Se siente satisfecho con el salario y las prestaciones recibidas en la institución?

**Objetivo:** Identificar si el colaborador está satisfecho con el salario y las prestaciones brindadas a cambio del cumplimiento de sus funciones en la organización.

**Tabla 30**

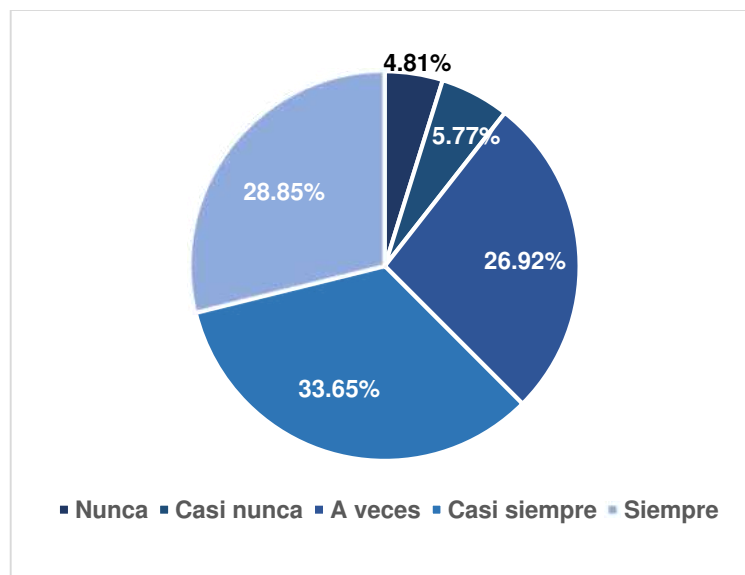
*Salario y prestaciones.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	4.81%
Casi nunca	6	5.77%
A veces	28	26.92%
Casi siempre	35	33.65%
Siempre	30	28.85%
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100.00%</b>

Nota: la tabla anterior, es el resultado de una pregunta con respuesta en escala de Likert la cual permitía al encuestado ponderar la respuesta según su criterio.

### Gráfica 30

*Salario y prestaciones.*



**Fuente:** tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

**Análisis:** Según los datos obtenidos un 33.65%, casi siempre se siente satisfecho con el salario y prestaciones que devengan, un 28.85%, siempre se sientes satisfechos mientras que un 26.92% a veces consideran que es lo justo lo que reciben, un 5.77% casi nunca están satisfechos y un 4.81% nunca están satisfechos lo que la institución les otorga.

**Interpretación:** Un buen porcentaje de los encuestados se sientes satisfechos o muy satisfechos con el salario y prestaciones obtenidos en la institución, mientras que un significativo porcentaje no se sientes satisfecho con lo que reciben, lo que puede ocasionar alta rotación de personal.

### Sección 3: Clima Organizacional

**31.** ¿Considera usted que es justamente recompensado en su puesto de trabajo?

**Objetivo:** Identificar si el colaborador es recompensado de manera justa en su puesto de trabajo.

**Tabla 31**

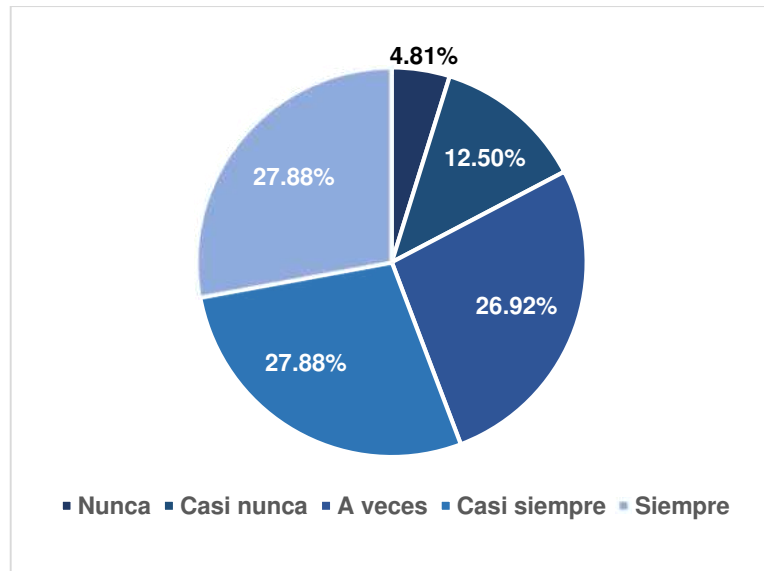
*Recompensas.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	4.81%
Casi nunca	13	12.50%
A veces	28	26.92%
Casi siempre	29	27.88%
Siempre	29	27.88%
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100.00%</b>

Nota: la tabla anterior, es el resultado de una pregunta con respuesta en escala de Likert la cual permitía al encuestado ponderar la respuesta según su criterio.

**Gráfica 31**

*Recompensas.*



**Fuente:** tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

**Análisis:** De los resultados obtenidos un 77.88% consideran que siempre son justamente recompensados en su puesto de trabajo, el mismo porcentaje consideran que casi siempre son recompensados justamente, seguido por un 26.92% que consideran que a veces son recompensados justamente, mientras que un 12.50% sienten que casi nunca y un 4.81% nunca es justo lo que reciben.

**Interpretación:** La mayoría de los encuestados consideran que lo que reciben es justo por el trabajo que realizan, lo cual genera mayor motivación para realizar de manera efectiva el trabajo, mientras que un pequeño porcentaje consideran que lo que reciben no es justo con el trabajo que realizan.

**32.** ¿Considera usted que cuenta con las herramientas y recursos para hacer bien su trabajo?

**Objetivo:** Identificar si la organización proporciona los recursos y herramientas que son necesarios para el desarrollo de las funciones de los colaboradores.

**Tabla 32**

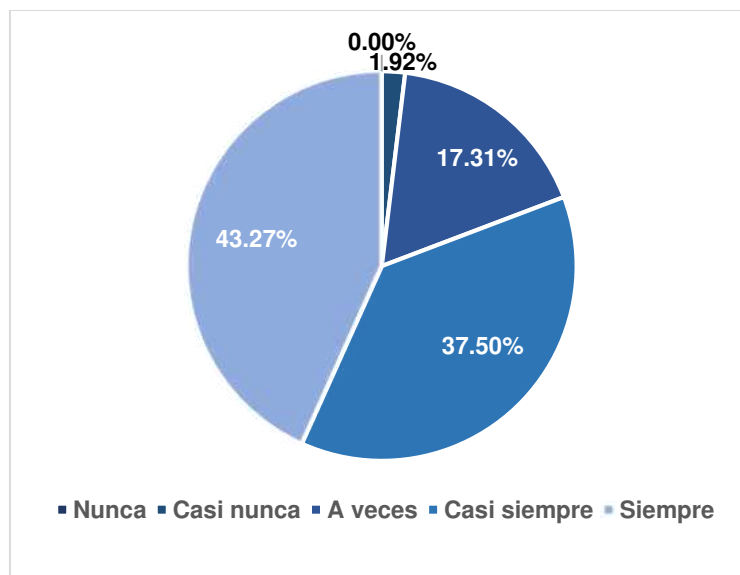
*Herramientas y recursos.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0.00%
Casi nunca	2	1.92%
A veces	18	17.31%
Casi siempre	39	37.50%
Siempre	45	43.27%
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100.00%</b>

Nota: la tabla anterior, es el resultado de una pregunta con respuesta en escala de Likert la cual permitía al encuestado ponderar la respuesta según su criterio.

### Gráfica 32

*Herramientas y recursos.*



**Fuente:** tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

**Análisis:** De los resultados obtenidos un 43.27% consideran que cuentan con las herramientas necesarias para hacer bien su trabajo, un 37.50% consideran que casi siempre, le sigue un 17.31% que consideran que a veces cuentan con herramientas necesarias para hacer bien su trabajo y un 1.92% casi nunca.

**Interpretación:** La mayoría de los encuestados consideran que, si cuentan con las herramientas y recursos necesarios para realizar su trabajo, y una minoría consideran que necesitan más herramientas y recursos para hacer bien su trabajo.

**33.** ¿Considera usted que se fomentan en la institución buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores y líderes?

**Objetivo:** Identificar si la organización fomenta buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores y líderes.

**Tabla 33**

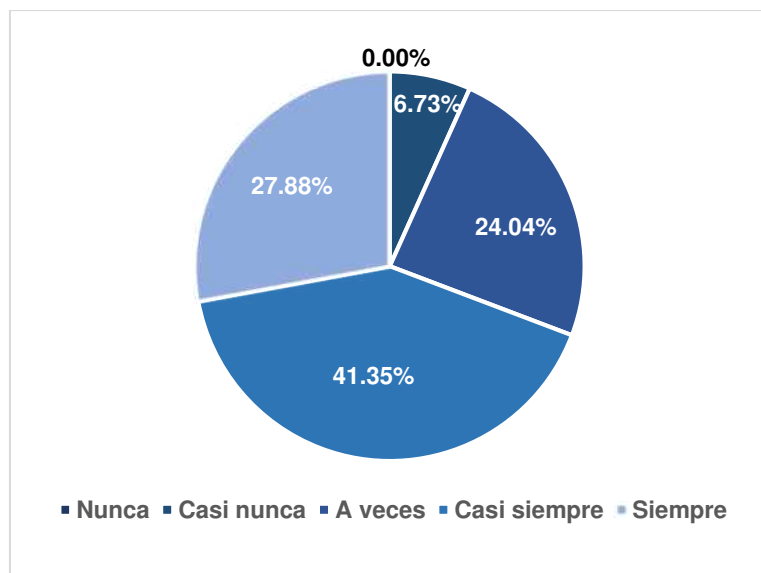
*Relaciones interpersonales.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0.00%
Casi nunca	7	6.73%
A veces	25	24.04%
Casi siempre	43	41.35%
Siempre	29	27.88%
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100.00%</b>

Nota: la tabla anterior, es el resultado de una pregunta con respuesta en escala de Likert la cual permitía al encuestado ponderar la respuesta según su criterio.

**Gráfica 33**

*Relaciones interpersonales.*



**Fuente:** tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

**Análisis:** Según los datos obtenidos un 41.35% de los encuestados consideran que casi siempre se fomentan buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores y los líderes, le sigue un 27.88% que consideran siempre se fomentan las buenas relaciones, mientras que un 24.04% consideran que a veces hay acciones que fortalecen dichas relaciones y solo un 6.73% consideran casi nunca eso sucede.

**Interpretación:** Un porcentaje muy significativo consideran que en la institución siempre o casi siempre se fomentan las buenas relaciones interpersonales, lo que contribuye a lograr un buen clima laboral, y un pequeño porcentaje consideran que a veces o casi nunca se fomentan dichas relaciones.

**34.** ¿Considera usted que se cuentan con oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la institución?

**Objetivo:** Identificar si dentro de la organización se cuentan con oportunidades de crecimiento y desarrollo para los colaboradores.

**Tabla 34**

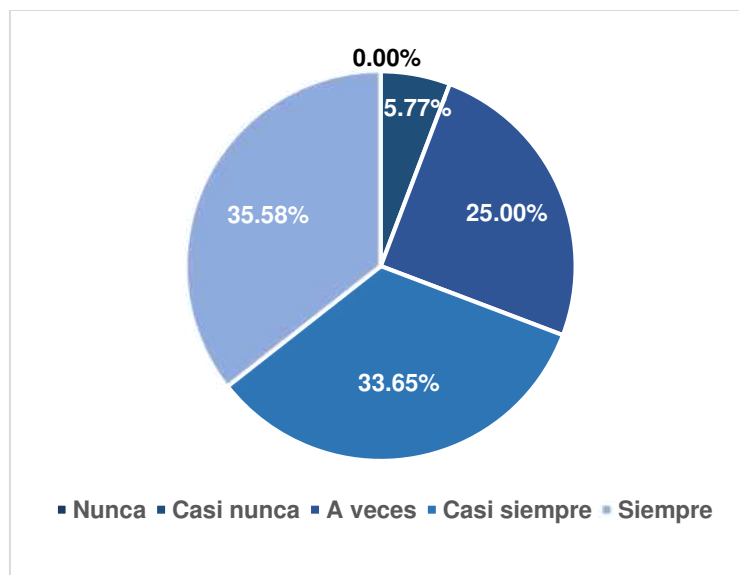
*Crecimiento y desarrollo.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0.00%
Casi nunca	6	5.77%
A veces	26	25.00%
Casi siempre	35	33.65%
Siempre	37	35.58%
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100.00%</b>

Nota: la tabla anterior, es el resultado de una pregunta con respuesta en escala de Likert la cual permitía al encuestado ponderar la respuesta según su criterio.

### Gráfica 34

*Crecimiento y desarrollo.*



**Fuente:** tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

**Análisis:** De los resultados obtenidos de los encuestados un 35.58% consideran que en la institución existe la oportunidad de crecimiento y desarrollo personal y profesional, un 33.65% consideran que casi siempre tienen esa oportunidad, mientras que un 25.00% sienten que a veces tiene la oportunidad de crecimiento y solo un 5.77% consideran que casi nunca la institución les ofrece la oportunidad de desarrollarse.

**Interpretación:** Un buen porcentaje de los encuestados sienten que la institución les facilita la oportunidad de poder desarrollarse y obtener un crecimiento tanto profesional como personal, mientras que un pequeño porcentaje no siente que la institución les ofrezca esa oportunidad.

#### **4.1.2 RESULTADOS DE LA GUÍA DE ENTREVISTA UTILIZADA PARA LOS LÍDERES DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO.**

Resultados de la guía de entrevista administrada a los líderes de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito.

##### **Sección 1: Estilo de Liderazgo**

###### **1. ¿Cómo describiría su estilo de liderazgo?**

Según los resultados obtenidos, el estilo de liderazgo que predomina en los líderes entrevistados es el liderazgo democrático, el 68.18%. Mencionan que dentro de sus características es que toman en cuenta los aportes u opiniones de los colaboradores bajo su cargo, esto les permite identificar puntos de mejora, tomar decisiones bajo otra perspectiva, considerando también el cumplimiento de políticas y manuales. El 18.18% manifestaron que el estilo de liderazgo que practican es el transformacional, ya que se adecua de acuerdo con las circunstancias que se presentan y lo que conlleva a adquirir diferentes comportamientos según sea requerido. El resto de los entrevistados respondieron que el liderazgo que emplean es el estilo entrenador, ya que predicán con el ejemplo e inspiran al resto del equipo.

###### **2. Mencione 5 cualidades que lo identifican como líder**

Los resultados de la entrevista administrada arrojan que dentro de las principales cualidades que poseen los líderes se encuentran el conocimiento de los cargos que poseen sus colaboradores y las funciones que desempeñan de acuerdo a los requerimientos del descriptor de puestos, practican la empatía, promueven el trabajo en equipo, la comunicación efectiva, promulgan el cumplimiento de las políticas y manuales de la

organización, se identifican con la Asociación Cooperativa y por consiguiente tienen un sentido de pertenencia a la misma.

### **3. ¿Qué valores son los más importantes para usted como líder?**

De acuerdo a los resultados, los líderes concuerdan que los valores más importantes en el desempeño de su papel dentro de las Asociaciones Cooperativas son el trabajo en equipo, el compromiso, la empatía, integridad, honestidad, respeto, responsabilidad y la puntualidad.

### **4. ¿Considera usted que su liderazgo ha incidido en el desempeño de los colaboradores?**

Los líderes mencionan que el liderazgo que cada uno de ellos practica, incide en el desempeño de sus colaboradores, comentan que les dan la oportunidad de demostrar sus capacidades, tomar decisiones, todo con el fin de obtener buenos resultados cumpliendo las metas establecidas, y garantizar un reconocimiento acorde a ello, que todo esfuerzo individual es válido para alcanzar el objetivo común. Manifiestan que realizan retroalimentación de procedimientos, supervisión del cumplimiento de las funciones establecidas impulsan el crecimiento dentro de la Asociación Cooperativa.

## **Sección 2: Desempeño Laboral**

### **5. ¿Considera usted que sus colaboradores dan fiel cumplimiento de procedimientos establecidos por la institución?**

Según los resultados obtenidos, el 68.18% de los líderes manifiestan que los colaboradores cumplen a cabalidad los procedimientos establecidos, y que emplean para garantizar dicho cumplimiento la divulgación oportuna, la capacitación continua, la supervisión y las auditorías internas como externas. El 31.82% de los entrevistados respondieron que siempre existe un margen de error, pero que se realizan los esfuerzos necesarios para minimizar dicho riesgo, el cual significa un reto para ellos como líderes, los colaboradores que se incluyen en este grupo son aquellos que no están 100% comprometidos e identificados con la Asociación Cooperativa.

**6. ¿Cree usted que sus colaboradores aplican innovación continua en el desarrollo de sus funciones?**

Los líderes entrevistados respondieron en su mayoría, el 50.00% que los colaboradores poseen la libertad para poder implementar innovación en el desarrollo de sus funciones, sin embargo, deben de tomar en cuenta que existen algunos procedimientos que deben de respetarse, es por ello que la innovación, no se da en un 100.00%, pero como líder están abiertos a las sugerencias que estos realicen. El resto manifiesta que los colaboradores, se rigen por los manuales existentes, y que si existiese una innovación o mejora continua que implementar, debe de ser impulsada por el líder.

**7. ¿Considera usted que sus colaboradores cumplen con los plazos establecidos en desarrollo de sus actividades?**

Los entrevistados respondieron que en la mayoría del tiempo los colaboradores son puntuales con el desarrollo de sus actividades, y este es el resultado de impulsar el trabajo en equipo y saber administrar el tiempo; sin embargo, de acuerdo a un 27.27%, se ve afectado por tareas administrativas que en ocasiones no son parte de sus funciones, al mismo tiempo por requerimientos de suma importancia que desplazan dichas actividades a segundo plano.

**8. ¿Considera usted que los colaboradores realizan sus funciones de manera efectiva?**

De acuerdo a los líderes, los colaboradores cumplen con sus funciones efectivamente, esto se debe a que dentro de la Asociación Cooperativa se cuenta con el descriptor de puestos, en donde se detallan las funciones específicas de cada colaborador, al mismo tiempo manifiestan que existe una supervisión. En un porcentaje, 31.82%, mencionan que la mayoría de veces se da ese cumplimiento por parte del colaborador, pero que esto se debe a que sus habilidades tecnológicas, que son necesarias para desempeñar las funciones asignadas, se encuentran en desarrollo.

**9. ¿Considera usted que existe un trabajo colaborativo entre diferentes áreas para el logro de objetivos?**

Los líderes de las Asociaciones Cooperativas, son conscientes que el trabajo colaborativo es de suma importancia, que debe de acompañarse de una comunicación

efectiva entre las áreas, y que todas conforman la organización, que tienen objetivos institucionales que cumplir, y para obtener esos resultados es necesaria la interacción sana entre las áreas, cada una desempeñando el papel que le corresponde, si una de las áreas falla, no se obtienen los resultados esperados.

**10. ¿Considera usted que el trabajo que realizan sus colaboradores contribuye al objetivo general de la institución?**

De acuerdo a las respuestas otorgadas por los líderes, los colaboradores, mediante el desarrollo de su trabajo de forma efectiva, se traduce al cumplimiento de metas, y la suma de los pequeños esfuerzos son la clave para lograr el objetivo que se posee como Asociación Cooperativa. Para ello se realizan evaluaciones periódicas, en donde se toman en cuenta diferentes indicadores que los colaboradores deben de cumplir, de igual forma, la organización se encarga de la capacitación y desarrollo del personal para mejorar estos cumplimientos.

**11. ¿Considera usted que existe seguridad laboral para sus colaboradores?**

Según los líderes de las Asociaciones Cooperativas, las instituciones que representan cuentan con la seguridad laboral necesaria para los colaboradores, ya cuentan con el Reglamento Interno de Trabajo, el Manual de Seguridad y Salud Ocupacional, Políticas de Incentivos Laborales, y son supervisados por parte del Ministerio de Trabajo; dentro de la organización, el recurso humano, es el capital más valioso.

**12. ¿Considera usted que las prestaciones y salarios brindados a sus colaboradores están acorde al desarrollo de sus funciones?**

Los resultados arrojan, que los líderes en un 68.18%, concluyen que los salarios que poseen los colaboradores, así como las prestaciones están acorde al desarrollo de las funciones, esto tomando en cuenta aquellos colaboradores que incluyen remuneraciones variables a base de cumplimiento de indicadores, de acuerdo a ello, así es la remuneración que recibe. En un 31.82% mencionan que debe de existir revisiones periódicas que pueda garantizar una nivelación salarial, con la finalidad que poder optar a un salario más motivador, tomando en cuenta la carga laboral, las evaluaciones de desempeño y la antigüedad. Dentro de las prestaciones se poseen viáticos, uniformes, capacitaciones, oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional.

### **Sección 3: Clima Organizacional**

#### **13. ¿Por qué es importante la comunicación para usted como líder y como la práctica con sus colaboradores?**

Los líderes entrevistados manifiestan que la comunicación es muy importante siempre que sea asertiva, ya que esto ayuda a fortalecer la confianza entre el equipo y contribuye a que la información fluya, se dé a conocer los objetivos de la institución y de esta manera se asumen los compromisos de la realización de sus funciones en pro de los resultados. La forma predominante que los líderes practican es a través de reuniones periódicas con el equipo clave, para analizar resultados e implementación de nuevas estrategias que vayan encaminadas al cumplimiento de los planes estratégicos, la mejora en los procesos así como para fortalecer el control interno, además de la utilización de correos electrónicos y el uso de mensajes de WhatsApp lo cual permite que la información llegue a todo nivel.

#### **14. ¿Considera usted que los colaboradores están alineados con la filosofía de la institución?**

Según los resultados obtenidos, los colaboradores están alineados con la filosofía de la institución ya que el proceso de inducción es muy adecuado, se trabaja en la identidad cooperativa en todos los colaboradores, además de hacerlos partícipes en el planteamiento de los objetivos, la misión y visión que se ha establecido en la cooperativa, así como los valores y principios cooperativos los cuales están orientados al crecimiento y desarrollo de la cooperativa y por el sentido de pertenencia que se adquiere al trabajar en una cooperativa; además de la oportunidad de crecimiento personal que ofrecen.

#### **15. ¿Considera usted que los colaboradores realizan sus funciones orientadas al cumplimiento de resultados?**

Según los líderes entrevistados, consideran que los colaboradores si realizan sus funciones orientadas al cumplimiento de resultados ya que se han adoptado autodisciplinas las cuales se le deben dar cumplimiento; además del tipo de negocio, que se basa en cumplimiento de metas, se tiene definida una estructura de manera que facilite el seguimiento y control de los cumplimientos de los planes de trabajo y por los incentivos que la institución ofrece por dichos cumplimientos.

## **16. ¿Considera usted que los colaboradores están comprometidos con la atención y servicio al cliente interno y externo?**

De los resultados obtenidos, los líderes entrevistados manifiestan que se trabaja en ofrecer una muy buena atención y servicio al cliente, ya que cada asociado se considera dueño de la institución al tener parte del capital social de la cooperativa, además por la práctica de principios y valores cooperativos, siendo una forma de aportar al crecimiento de la institución, ya que los usuarios buscan una buena atención en los servicios que necesitan, también siendo honestos con la información brindada a cada asociado o usuario que utiliza los servicios de la cooperativa, ayudando al cumplimiento de metas.

### **4.1.3 ANÁLISIS CRUZADO DE INFORMACIÓN OBTENIDO EN LA ENCUESTA Y ENTREVISTA.**

Según los resultados obtenidos mediante la administración de los instrumentos de la encuesta a los colaboradores de la Asociaciones Cooperativas y la guía de entrevista administrada a los líderes de dichas Asociaciones, como equipo investigador, presentamos el análisis correspondiente al cruce de información adquirida de los sujetos de estudio.

En cuanto a los estilos de liderazgo, mediante las preguntas realizadas tomando en cuenta como indicadores las características más predominantes de cada estilo de liderazgo, de acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas, los colaboradores concluyen en un 99.04% que el liderazgo que prevalece es el orientado a la tarea y una segunda posición la ocupa el liderazgo mentor en un 95.19%; de acuerdo a la entrevista, los líderes manifiestan en un 68.18% que el liderazgo que practican es el democrático, y la característica más predominante de ello, es que sus colaboradores participan con sus opiniones y sugerencias para la toma de decisiones; y como segunda instancia el liderazgo transformacional, de esta forma, los líderes actúan de acuerdo a la situación o circunstancia que se presente en la organización.

En cuanto a las cualidades de los líderes, una de las predominantes es la comunicación efectiva, si relacionamos esta información con los resultados de la encuesta en un 35.58% los colaboradores respondieron que siempre existe una comunicación asertiva entre ellos y la jefatura, y un 33.65% manifiesta que siempre existe una escucha activa y comprensión de las necesidades que poseen como colaboradores, aparte de ello el 50.00% de los

colaboradores consideran que la comunicación casi siempre fluye de manera adecuada dentro de la empresa.

Los líderes se caracterizan por que poseen el conocimiento claro de los cargos que poseen sus colaboradores y las funciones que desempeñan; de acuerdo a los colaboradores, el líder casi siempre realiza la retroalimentación continua en cuanto a las actividades y funciones que poseen, 45.19%; en un 41.35% que siempre realizan un seguimiento del cumplimiento de las mismas. En un 35.58%, los líderes, potencializan las habilidades y aptitudes de cada uno de los colaboradores para que estos sean efectivos, en un 50.96%, los colaboradores manifiestan que el líder muestra compromiso en el desarrollo personal y profesional de ellos, y consideran, en un 35.58% que cuentan con oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la institución.

Los colaboradores, están conscientes en un 73.08%, que su trabajo siempre contribuye al objetivo general de la institución, lo que concuerda con la opinión que otorgan los líderes, todo esto sumado a un desempeño laboral efectivo. De acuerdo al 68.18%, de las respuestas otorgadas por los líderes, los colaboradores lo realizan sus funciones de una manera efectiva y en un 72.73% cumplen con los plazos establecidos acorde a las actividades designadas; los colaboradores manifiestan, en un 53.85%, que casi siempre realizan sus funciones de manera efectiva al igual que casi siempre cumplen con plazos establecidos para sus actividades.

Otra característica que de acuerdo a la entrevista poseen los líderes es que, promulgan el cumplimiento de las políticas y manuales de la organización, de igual forma mencionan que en un 68.18%, que los colaboradores dan fiel cumplimiento a los procedimientos que posee la institución. De acuerdo a ello, en la encuesta, los colaboradores en un 41.35%, manifiestan que dan fiel cumplimiento a los procedimientos establecidos y que en un 52.88%, es decir más de la mitad, manifiestan que siempre son estimulados por parte del líder a la ejecución de las tareas de acuerdo con los procedimientos y reglamentos establecidos, y en un 49.04% de los colaboradores respondieron que los líderes siempre se enfocan en que los procesos se lleven a cabo de acuerdo a lo establecido en los manuales que posee la Asociación Cooperativa.

El trabajo en equipo, para los líderes es fundamental, y por ello en la entrevista realizada, el impulsar esta manera de trabajar para el logro de resultados, forma parte

de sus cualidades. Para los colaboradores, los líderes, en un 43.27%, siempre promueven el trabajo en equipo para el logro de los objetivos de la institución, de igual forma, en un 47.12%, es decir casi la mitad de los encuestados, consideran que, los líderes, casi siempre incitan a realizar mayores esfuerzos para el cumplimiento de dichos objetivos, y casi siempre delegan la autoridad para lograr el cumplimiento de objetivos de la mejor manera, 39.42%.

En cuanto al trabajo colaborativo entre las diferentes áreas de la organización, los líderes manifiestan que si existe y la importancia que este posee para el logro de los objetivos; de acuerdo a los colaboradores, manifiestan en un 37.50% que sí existe, y que casi siempre se promueve por parte del líder en un 28.85%, pero esto es seguido de un 27.88% que concluye que a veces se realiza, lo que implica realizar mejoras en el trabajo en equipo integral entre las áreas.

Los líderes consideran en un 68.18% que los salarios que poseen los colaboradores, así como las prestaciones están acorde a las funciones que estos realizan, de acuerdo a los colaboradores, en un 41.35%, los líderes siempre velan por que los colaboradores cuenten con un plan de incentivos atractivo para el cumplimiento de las metas, ellos mismos manifiestan en un 33.65% que casi siempre se sienten satisfechos con los salarios y prestaciones recibidos por parte de la institución, y en un 27.88% consideran que casi siempre son justamente recompensados en su puesto de trabajo.

Según los líderes, los colaboradores están alineados con la filosofía organizacional de la institución, y están comprometidos con la atención del cliente interno y externo; de acuerdo a los colaboradores, en un 36.54%, es el líder quien promueve la filosofía entre ellos y casi siempre fomenta las buenas relaciones interpersonales entre todo el personal, un 41.35%. De acuerdo a la entrevista, los líderes mencionan la existencia de la seguridad laboral, los colaboradores, en un 56.73%, manifiestan que siempre cuentan con seguridad en su puesto de trabajo, y en un 43.27%, siempre poseen las herramientas y recursos necesarios para desempeñar su cargo.

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 CONCLUSIONES

1. Según el análisis realizado se concluye que, los estilos de liderazgo implementados en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, como resultado del análisis realizado, se identifican dos estilos de liderazgos que son predominantes según la percepción de los colaboradores los cuales son:
  - El liderazgo orientado a la tarea: el cual fomenta la comunicación efectiva entre el líder y los colaboradores y se enfoca en los procesos, promulgando el cumplimiento de los procedimientos establecidos dentro de la organización, de esta forma coordina, planea y delega cada tarea por lo que fomenta la efectividad y el cumplimiento de metas.
  - El liderazgo mentor: el cual es un catalizador del cambio para sus colaboradores, ya que permite una transición más liviana en la mejora continua dentro de la organización, tomando como desafío entrenar la voluntad de sus colaboradores apoyando su crecimiento personal y profesional, compartiendo conocimiento, fortaleciendo sus aptitudes, sus habilidades y actuando con empatía.

A diferencia de los líderes entrevistados quienes, de acuerdo a su criterio, consideran que practican dos estilos de liderazgo, siendo el primero el liderazgo democrático de una forma participativa tomando en cuenta los aportes de sus colaboradores en la toma de decisiones dentro de la organización; y el segundo el liderazgo transformacional, ya que toman decisiones de acuerdo a las circunstancias que se presentan.

2. Según el estudio realizado, en el desempeño laboral de los colaboradores de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito se ve influido por el tipo de liderazgo ejercido para el logro de resultados, ya que son organizaciones financieras enfocadas en el cumplimiento de metas, el que el líder fomente el trabajo colaborativo entre las áreas, la responsabilidad y efectividad en el cumplimiento de

procedimientos y la realización de procesos, a través del estilo de liderazgo implementado al ser positivo permite a los colaboradores contar con un alto desempeño brindando estabilidad y seguridad laboral dentro de la organización, otorgando las prestaciones y salarios adecuados al desempeño de actividades y tareas, fomentando la satisfacción laboral.

3. Como resultado del estudio se concluye que, el clima organizacional en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito se ve influido por el estilo de liderazgo practicado dentro de las organizaciones, ya que como el líder gestione a sus colaboradores y la comunicación que se ejerce incide en las relaciones interpersonales entre ellos, además si un colaborador cuenta con las condiciones laborales óptimas y compensaciones acorde al desempeño de sus funciones permite una mayor eficiencia en el cumplimiento de logros; el líder debe inculcar la filosofía organizacional, fomentar el crecimiento y el desarrollo de sus colaboradores. Para que un clima organizacional sea sano se debe manejar una comunicación oportuna y respetuosa que permita relacionarse de forma saludable entre todo el personal de la organización, para que el clima se vea reflejado en la atención brindada a los clientes tanto internos como externos.
4. Se concluye que, en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, el estilo de liderazgo ejercido es acorde al tipo de institución, ya que su principal fortaleza es el trabajo colaborativo, el líder se preocupa porque los colaboradores se formen tanto personal como profesionalmente, lo que conlleva a que las tareas se cumplan, se respeten los procesos, las información fluya de manera efectiva y oportuna y con ello se logren los resultados porque su trabajo está orientado a ellos, el líder se interesa porque exista un buen clima organizacional y que exista estabilidad laboral lo cual le permite al colaborador hacer su trabajo eficientemente. El líder promueve y facilita la adaptación ante un mundo tan cambiante, identifica las oportunidades de mejora que tenga el equipo y contribuye a realizarla buscando la manera que no parezca una imposición.
5. Como equipo investigador se concluye que, con la presente investigación se pudo dar respuesta a los objetivos planteados y por consecuente a las preguntas para la investigación, ya que pudimos identificar los estilos de liderazgos implementados dentro de las organizaciones según los diferentes puntos de vistas, con la

recopilación y análisis de datos se pudo describir la incidencia que estos estilos de liderazgos tienen sobre el desempeño de los colaboradores y cómo influyen en el clima organizacional, si permite relaciones interpersonales saludables, el cumplimiento de objetivos y el logro de resultados, es una correlación atrayente entre las tres variables presentes en la investigación debido a que son dependientes entre sí; para el equipo investigador es un conocimiento enriquecedor que fortalecerá la gestión del talento humano que poseen a su cargo.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

1. Con los resultados obtenidos a través de los instrumentos de encuesta y entrevista los líderes deben conocer los diferentes estilos de liderazgo que existen e identificar cual es el que implementan y cuáles son las características que deben predominar en el actual estilo ejercido y de ser necesario un replanteamiento del mismo, para que de acuerdo a ello se transforme en los comportamientos y actitudes que garanticen que los colaboradores perciban el estilo de liderazgo de forma correcta y no exista discrepancia entre lo que dice y hace para influir de manera positiva en sus colaboradores y lograr mejores resultados.
2. Se debe enfocar en un estilo de liderazgo positivo que permita influir en los colaboradores para lograr un desempeño eficiente y eficaz en el desarrollo de las actividades dentro de la organización, promoviendo la comunicación efectiva, el cumplimiento de procedimientos, el logro de resultados, el trabajo colaborativo entre áreas y la apropiación de la filosofía institucional, además se debe brindar un seguimiento adecuado a las funciones y tareas asignadas a sus colaboradores para cumplir con los plazos de entrega establecidos.
3. Se recomienda que, en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito se practique un liderazgo que promueva las condiciones para un clima organizacional saludable, brindando seguridad y estabilidad a sus colaboradores, velando por que las compensaciones, prestaciones y salarios sean los adecuados para el

desempeño de las funciones y tareas establecidas a cada colaborador, debe existir una comunicación efectiva entre el líder y el colaborador para fomentar las relaciones interpersonales necesarias que permitan el trabajo colaborativo entre áreas, a través de las indicaciones claras y precisas, con el fin de lograr de manera efectiva el logro de objetivos propuestos por la organización.

4. Las organizaciones deben incluir dentro de su plan de capacitaciones el manejo de emociones, la programación neurolingüística y el servicio y atención al cliente interno para poder fomentar un clima organizacional saludable y un desempeño laboral efectivo, ya que estas temáticas son fundamentales para un clima de trabajo armonioso y respetuoso, si bien el estilo de liderazgo debe ser el adecuado el clima organizacional se debe fomentar por ambas partes por lo que el colaborador debe poder manejar las diferentes situaciones que se presenten y realizar el desarrollo de sus funciones de la manera más eficiente posible con responsabilidad.
5. De acuerdo a la Ley General de Asociaciones Cooperativas en el Art. 40.- “El Consejo de Administración es el órgano responsable del funcionamiento administrativo de la Cooperativa y constituye el instrumento ejecutivo de la Asamblea General de Asociados, estará integrado por un número impar de miembros no menor de cinco ni mayor de siete electos por la Asamblea General de Asociados, para un período no mayor de tres años ni menos de uno, lo cual regulará el Estatuto respectivo. Estará compuesta de un Presidente, un Vicepresidente, un Secretario, un Tesorero y uno o más Vocales”. Tomando en cuenta la ley y de acuerdo al resultado de la investigación realizada, como equipo recomendamos que las gerencias deben fungir como catalizadores de cambios para minimizar el impacto que sufren las Asociaciones Cooperativas por la transición de los cuerpos directivos, ya que son puestos cruciales dentro de la organización, y deben de contar con el Plan de Continuidad de Negocio bien definido.
6. Se recomienda que las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, en las evaluaciones de desempeño y encuestas de clima organizacional, que realizan de manera periódica, incluyan indicadores en cuanto a las competencias y aptitudes del estilo de liderazgo idóneo, y de esta forma, les permita identificar oportunidades de mejora tanto para los líderes como para los colaboradores, y poder planificar

programas de capacitación, promover programas para formación académica, con el fin de contar con el líder ideal y un equipo de alto rendimiento, cualificado en las diferentes áreas, velando porque el desarrollo de las funciones sea efectivo y respete los estándares de calidad que la organización posee; por lo que como equipo investigador, se detalla el perfil del líder.

## PERFIL DEL LÍDER

Como equipo investigador definimos las competencias mínimas requeridas que debe poseer una persona para ejercer liderazgo en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, tomando en cuenta las características identificadas en la investigación de los estilos de liderazgo positivos.

<b>Competencias</b>	<b>Descripción</b>
Brinda oportunidades de desarrollo	Promover la posibilidad de asumir responsabilidades que permitan el desarrollo horizontal y/o vertical, dando oportunidades de crecimiento; y establecer un plan de carrera a cada miembro del equipo. También se debe contar con la habilidad para realizar una buena evaluación del desempeño, comunicándolo adecuadamente.
Reconoce el trabajo bien hecho	Los buenos líderes hacen reconocimientos por el trabajo bien hecho de cualquier persona del equipo, dando valor al trabajo que realizan, con independencia de su complejidad, para que todos se sientan valiosos.
Ser conciliador y brindar igualdad de oportunidades	Un buen líder facilita la armonización de la vida personal y familiar con la laboral de las personas de su equipo, promueven con corresponsabilidad la conciliación entre sus colaboradores y generan una cultura de igualdad de oportunidades profesionales, entre otras características.
Posee estrategia de trabajo en equipo	Establecer adecuadamente la estructura del equipo, tanto a nivel jerárquico como funcional; y definir bien el rol de cada persona en la estructura del equipo. También se debe saber gestionar los conflictos al interior de los grupos de trabajo.
Fomenta la comunicación efectiva	Esto significa potenciar una escucha activa, solicitar y tener en cuenta la opinión a su equipo. También es necesario brindar una retroalimentación de calidad a sus colaboradores.
Enfocado en procesos	Un líder debe definir actividades, asignar recursos y fomentar el cumplimiento de procesos y procedimientos

	para mejorar la eficacia y la eficiencia de la organización.
Empoderamiento de los colaboradores	Empoderar a su equipo para que sepan identificar sus propias necesidades formativas y trazar junto a ellos los planes de formación, siendo un apoyo y facilitador para cada uno de ellos. También deben dar un seguimiento de la formación que reciben sus colaboradores.
Fomenta la mejora continua	Un buen líder debe de tener la capacidad para adaptarse a los cambios desarrollando nuevas estrategias para mejorar procesos y mantener la cohesión de los equipo. Los líderes deben ser resilientes.
Orientado a los resultados	Ser estratégico y organizado en función de conseguir u obtener los resultados planteados; dicho de otra forma, es la capacidad para materializar la planificación y organización (metas, objetivos, estrategias y tácticas).

<b>Beneficios</b>	<b>Beneficiarios</b>
Clima organizacional saludable	Líder / Colaboradores / Organización
Logros de resultados	Líder / Colaboradores / Organización
Motivación del equipo	Líder / Colaboradores / Organización
Desempeño efectivos	Líder / Colaboradores / Organización

## **PASOS PARA FORMAR LOS EQUIPOS DE LIDERAZGO EN LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO**

**Paso 1:** Identificar las competencias y aptitudes que posee actualmente el líder mediante las evaluaciones de desempeño, las encuestas de clima organizacional, y los resultados que reflejan actualmente en cumplimiento de metas.

**Paso 2:** Crear programa formación continua para potencializar las competencias que posee y desarrollar las requeridas para el desempeño efectivo de las funciones dentro de la organización.

**Paso 3:** Dar seguimiento oportuno y realizar evaluaciones, de la formación brindada a los líderes y motivarles a la implementación y gestión de los nuevos conocimientos y competencias adquiridas, para lograr un desempeño efectivo en sus equipos de trabajo y un clima organizacional saludable.

**Paso 4:** Formar a los líderes y colaboradores, en inteligencia emocional, que permita mejorar las relaciones interpersonales y la resolución de conflictos, para lograr un clima laboral saludable.

#### **TABLA RESUMEN**

<b>RECOMENDACIÓN</b>	<b>RESUMEN</b>
Recomendación #1	Percepción del liderazgo colaborador vs líder.
Recomendación #2	Estilo de liderazgo positivo para lograr un desempeño eficiente y eficaz.
Recomendación #3	Condiciones para un clima organizacional saludable.
Recomendación #4	Plan de capacitaciones el manejo de emociones, la programación neurolingüística y el servicio y atención al cliente interno
Recomendación #5	Plan de continuidad de negocio bien definido.
Recomendación #6	Identificar oportunidades de mejora tanto para los líderes como para los colaboradores

## GLOSARIO

**Líder:** Persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra entidad colectiva.

**Estilos de Liderazgo:** El estilo de liderazgo es la manera en que un líder logra sus propósitos.

**Desempeño Laboral:** El desempeño laboral es el rendimiento que un trabajador refleja al momento de realizar las actividades que se le asignan.

**Rendimiento Laboral:** El resultado alcanzado en un entorno de trabajo con relación a los recursos disponibles.

**Clima Organizacional:** Es un conjunto de propiedades medibles del entorno laboral que son percibidas de forma directa e indirecta por los empleados, y que afectan su motivación y comportamiento.

**Incidencia:** Acontecimiento que sobreviene en el curso de un asunto o negocio y tiene con él alguna conexión.

**Colaboradores:** Persona que trabaja con otras en la realización de una tarea común.

**Organizaciones:** Es una estructura ordenada donde coexisten e interactúan personas con diversos roles, responsabilidades o cargos que buscan alcanzar un objetivo particular.

**Satisfacción Laboral:** Sentimiento de bienestar, tranquilidad y satisfacción que siente una persona gracias a las buenas condiciones físicas y mentales de su puesto de trabajo.

**Estrategia:** En un proceso regulable, conjunto de las reglas que buscan una decisión óptima en cada momento.

**Comunicación Organizacional:** Se define como los canales y formas de comunicación que se producen dentro de las organizaciones, ya sean empresas, instituciones

académicas, organizaciones no lucrativas u organismos gubernamentales. Incluye tanto la comunicación al interior de la organización como la comunicación hacia el público externo.

**Relaciones Interpersonales:** Es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

**Trabajo en Equipo:** Es una labor que se lleva a cabo a través de un conjunto de integrantes que tienen un objetivo común, aunque cada uno desarrolle sus tareas de forma individual para conseguirlo.

**Motivación:** Conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona.

**Calidad:** Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor.

**Eficiencia:** Capacidad de lograr los resultados deseados con el mínimo posible de recursos.

**Mejora Continua:** Es un enfoque para la mejora de procesos operativos que se basa en la necesidad de revisar continuamente las operaciones de los problemas, la reducción de costos oportuna, la racionalización, y otros factores que en conjunto permiten la optimización.

**Crecimiento:** Es el avance que una empresa percibe en cuanto a beneficios económicos, cantidad de clientes, número de empleados, infraestructura, tecnología, consolidación de marca y producción de bienes y servicios.

**Desarrollo:** Es un proceso en el cual se identifican, planifican y aplican estrategias que apuntan al crecimiento de una empresa.

**Efectividad:** Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

**Compensaciones:** Se refieren a la remuneración que recibe un empleado a cambio de realizar su trabajo. La parte de “compensación” ha ido estrechamente ligada a la retribución económica, es decir, el salario, bonos y pagas extra.

**Toma de Decisiones:** Es un proceso sistemático de elección entre un conjunto de alternativas con base en criterios específicos y en la información disponible.

**Condiciones:** Circunstancias que afectan a un proceso o al estado de una persona o cosa.

**Innovación:** Es un proceso mediante el cual un dominio, producto o servicio se renueva y actualiza por medio de la aplicación de nuevos procesos, la introducción de nuevas técnicas o el establecimiento de ideas exitosas, esto con el fin de crear un nuevo valor.

**Estabilidad:** Permanecer en un lugar durante mucho tiempo.

**Pertenencia:** Hecho o circunstancia de formar parte de un conjunto, como una clase, un grupo, una comunidad, una institución.

**Compromiso:** hace referencia a un tipo de obligación o acuerdo que tiene un ser humano con otros ante un hecho o situación.

**Productividad:** Relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales y energía.

**Responsabilidad:** Es dar cumplimiento a las obligaciones y ser cuidadoso al tomar decisiones o al realizar algo.

**Empoderamiento:** Dar a alguien autoridad, influencia o conocimiento para hacer algo.

**Asociación Cooperativa:** Una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alegre Haro, A. M. (2015). *Liderazgo orientado a las personas y clima organizacional en la Institución Educativa Mario Florián*. Peru: Universidad César Vallejo.
- Alvear Montoya, L., Luna Monterrosa, O., Navarro Lobo, S., & Salas Muñoz, B. (2019). Estilos de liderazgo de la alta dirección en. *Revista Venezolana de Gerencia, Vol. 24, N° 86*, 575-587.
- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional . *Revista de Psicología del Deporte, Vol. 9, N° 1-2*, 123-133.
- Amaguaña Oña, P. I. (2015). *Análisis de los estilos de liderazgo y su incidencia en el clima laboral en los servidores públicos de los diferentes departamentos del Consejo Matriz-Quito*. Quito, Ecuador: Universidad Central del Ecuador.
- Arriola Tuni, C. (2022). *Estilo de liderazgo y su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de un Hospital*. Lima, Perú: Universidad César Vallejo.
- Ayoub Pérez, J. L. (2010). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Barling, J., Slater, F., & Kelway, K. (2000). Liderazgo transformacional e inteligencia emocional: un estudio exploratorio. *Desarrollo de Liderazgo y Organización*, 157-162.
- Bass, B., & Avolio, B. (2000). Cuestionario de Liderazgo Multifactorial MLQ. *Redwood City: Mind Garden*.
- Bass, B., & Avolio, B. (2006). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. California, Estados Unidos: Consulting Psychologist Press.
- Bermeo Heredia, D., & Manosalvas Vaca, C. (2022). *Liderazgo transformacional y su incidencia en el desempeño laboral*. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas.
- Bolivar, A., & Guarro, A. (2007). *Educación y cultura democrática*. España: Wolters Kluwer.

- Botero, M. M. (2001). LO QUE LLAMAMOS LIDERAZGO: CONSIDERACIONES CRÍTICAS DE LO QUE OCURRE EN DIVERSAS ORGANIZACIONES. *PERSPECTIVAS PSICOLÓGICAS volúmenes 3-4*, 136.
- Campos La Serna, M., & Ludeña Sánchez, C. (2019). *El liderazgo y su incidencia en el desempeño laboral en la empresa Librerías Crisol S.A.C. en el periodo 2017*. Lima, Perú: Escuela de Administración y Gestión de Empresas.
- Capa Benitez, L. B., Benitez Narvaez, R. M., & Capa Benitez, X. d. (2018). El liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. *Universidad y Sociedad vol. 10*, 285-288.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos( El capital Humano en las Organizaciones)*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Chiriboga, P., & Caliva, E. (2010). *Formando agrolíderes, metodología para el fortalecimiento del liderazgo en el sector Agropecuario*. San José, Costa Rica: IICA.
- Conger, J., & Riggio, R. (2007). *The practice of leadership. Developing the next generation of leaders*. EEUU: Jossey-Bass, Inc. Publishers.
- Contreras, F., & Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista virtual Universidad Católica del Norte*, 39, <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/viewFile/433/886>, 152-164.
- Contreras, F., Barbosa, D., Juárez A, F., Uribe, A., & Mejía, C. (2009). Estilos de Liderazgo, Clima Organizacional y Riesgos Psicosociales en entidades del sector salud. Un estudio comparativo. *Acta Colombiana de Psicología vol. 12*, 13-26.
- Covey, S. R. (2013). *El liderazgo centrado en principios*. Barcelona: Paidós Iberica.
- Daft, R. (2007). *La experiencia del Liderazgo*. Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Duran Seguel, I., Gallegos, M., & Cabezas, D. (2019). Estilos de liderazgo y su influencia en el clima laboral: caso de estudio de una empresa exportadora de alimentos. *Revista Espacios, Vol. 40, N° 40*, 3-16.

- Echeverría, R. (2009). *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires: Granica.
- Escandon Barbosa, D. M., & Hurtado Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales* vol.32, 137-145.
- Estrada Mejía, S. (s.f.). Liderazgo a través de la historia. *Scientia et Technica Año XIII, No 34, Mayo de 2007*. Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira, Colombia.
- Fierro, I., Alejandro Lindao, M. F., Alejandro Lindao, C. A., & Ramos Holguín, J. N. (2017). INFLUENCIA DEL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA. *Revista: Caribeña de Ciencias Sociales*.
- Gitman, L., & McDaniel, C. (2007). *El futuro de los negocios*. México: Cengage Learning.
- Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Business Review, América Latina*, 6.
- Gómez Mejía, L., & Balkin, D. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Grupo Financiero BBVA México. (2023). *BBVA*. Obtenido de <https://www.bbva.mx/educacion-financiera/blog/ejemplos-de-liderazgo.html>
- Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo. (30 de Septiembre de 2022). Obtenido de COOPERATIVAS ACTIVAS AL 30 DE SEPTIEMBRE DE 2022: <https://www.insafocoop.gob.sv/?wpdmpro=cooperativas-activas-al-31-de-marzo-de-2022>
- INTERIM GROUP. (2018). *INTERIM GROUP Global HR Solution*. Obtenido de <https://interimgrouphr.com/blog/falta-liderazgo-consecuencia/>
- Jara Martínez, Antonio , M., Asmat , V., Nicanor , S., & Alberca, P. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*.

- Jara Martínez, A., Asmat Vega, N., Alberca Pintado, N., & Medina Guzmán, J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia vol. 23*, 83.
- Lerma, A. (2007). *Liderazgo emprendedor: cómo ser un emprendedor*. México: Thompson.
- Lussier, R., & Achua, S. (2016). *Liderazgo teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Sexta edición. Editorial. Cengage Learning.
- Martínez Serna, M. d. (2004). *Orientación a mercado. Un modelo desde la perspectiva de aprendizaje organizacional*. México: Universidad Autónoma de Aguascalientes, Consulta, S.A. de C.V.
- Mota, K., Concha, C., & Muñoz, N. (2020). Educación Virtual como Agente Transformador de los Procesos de Aprendizaje. *Política y Gestión Educativa*.
- Olivera Garay, Y. J., Leyva Cubillas, L. L., & Napán Yactayo, A. C. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista Científica de la UCSA vol.8*, 2.
- Orellana Nirian, P. (25 de Julio de 2019). *Economipedia*. Obtenido de Liderazgo orientado a la tarea: Economipedia.com
- Ortiz Tovar, M. (2019). *La Influencia del Liderazgo en el Desarrollo de las Competencias Laborales*. Bogotá D.C: Facultad de Educación Permanente y Avanzada.
- Palaci Descals, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.
- Peréz Montejó, A. (2009). *Evaluación de desempeño laboral*. México: Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas.
- Pérez, G. (2012). *Gestión, liderazgo y valores en la administración de centro educativos*. Guayaquil: UTPL.
- Peyton, J. D. (2000). *The leadership way: management for the Nineties: how to get top results in Managing and Supervising People*. USA: Davidson Manors.
- Prieto Pulido, R., León, A., & Palmar, L. (2010). Liderazgo efectivo: base para la competitividad en las organizaciones del siglo XXI. *Innovación y gerencia de la Universidad Dr. José Gregorio Hernández, Vol. III, No. 2*, Maracaibo, Venezuela.

- Prospel Santacruz, E., Romero Morocho, L., & Jaya Pineda, I. (2022). Influencia del Liderazgo en el desempeño laboral: caso práctico de la empresa Mcduck. *593 Digital Publisher*, 184-196.
- Quinde Paucar, J. B. (2022). *Estilos de liderazgo y el desempeño laboral en equipos de alto rendimiento en el sector financiero*. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Riggio, R., & Lee, J. (2007). Emotional and Interpersonal Competencies and leader development. *Human Resources Management Review*, Vol. 17, No. 4, 418-426.
- Robbins, S., & De Cenzo, D. (2009). *Fundamentos de la administración*. México: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S., & Judge, T. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional. *Pearson Educación 13ª Edición*, 84.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional, Decimoquinta edición*. México: Pearson.
- Rozo Sánchez, A., Florez Garay, A., & Gutiérrez Suárez, C. (2019). Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, Vol. 7, N° 2, 62-67.
- Sánchez Reyes, J., & Barraza Barraza, L. (2015). Percepciones sobre liderazgo. *Revista Ra Ximhai*, Vol. 11, N° 4, 161-170.
- Torres, Z. (2022). *Teoría general de la administración*. México: Patria.
- Varela, F. (Julio de 2012). *Liderazgo en el sector público*. Obtenido de [www.academia.edu: https://www.academia.edu/1796675/Liderazgo\\_en\\_el\\_Sector\\_P%C3%BAblico.\\_Aproximaciones\\_y\\_Desencuentros\\_con\\_el\\_Sector\\_Privado?auto=download](https://www.academia.edu/1796675/Liderazgo_en_el_Sector_P%C3%BAblico._Aproximaciones_y_Desencuentros_con_el_Sector_Privado?auto=download)
- Velásquez, L. (2006). *Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo*. España: Ideas Propias.

- Villacrés Almeida, J., & López Paredes, H. (2018). Incidencia del tipo de liderazgo en el clima laboral, caso: área de cajas de las agencias de Quito de una entidad financiera. *Revista Economía y Negocios, Vol. 9, N° 1, 1-9.*
- Wolk, L. (2007). *Coaching, el arte de soplar brasas.* Buenos Aires: Gran Aldea.
- Yarcuri Taquiri, E. (2018). *Estilos de liderazgo y desempeño laboral en trabajadores del Centro de Salud Huancasancos, Ayacucho 2017.* Ayacucho, Perú: Universidad César Vallejo.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organization.* New York: Pearson.
- Zamora, A., & Poriet, Y. (2006). Papel de los líderes y nuevas tendencias del liderazgo en el siglo XXI. *Revista FACES, Volumen XVII, N° 1, 61-73.*
- Zayas Agüero, P., & Cabrera Ferreiro, N. (2006). *Liderazgo empresarial.* Holguín, Cuba: Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".

## ANEXOS

### ANEXO 1: CUESTIONARIO



**UNIVERSIDAD  
GERARDO BARRIOS**  
Líderes en Gestión del Conocimiento



#### FACULTAD DE POSTGRADO

#### ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS COLABORADORES DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

**Objetivo:** Identificar los factores claves del estilo de liderazgo implementado y su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito.

La administración de este instrumento tiene fines educativos, se usará para obtener datos científicos y su información no será divulgada. Se le solicita su apoyo contestando las siguientes interrogantes:

**Indicaciones:** el actual instrumento será medible a través de una escala del 1 al 5, por favor responder las siguientes interrogantes en la escala que según su criterio corresponde. Tome en cuenta las alternativas de respuesta que se representan a continuación:

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

## Sección 1: Estilos de Liderazgo

1. ¿Considera usted que se toma en cuenta los aportes de los colaboradores para la toma de decisiones?

Nunca					Siempre
1	2	3	4	5	

---

2. ¿Considera usted que se permite que los colaboradores ejecuten tareas de la forma que mejor le parezca?

Nunca					Siempre
1	2	3	4	5	

---

3. ¿Considera usted que las decisiones son tomadas únicamente por los líderes?

Nunca					Siempre
1	2	3	4	5	

---

4. ¿Cree usted que la comunicación entre el jefe y sus colaboradores y viceversa se realiza de manera asertiva?

Nunca					Siempre
1	2	3	4	5	

---

5. ¿Considera usted que el jefe delega autoridad para el cumplimiento de objetivos de la mejor manera?

Nunca					Siempre
1	2	3	4	5	

---

6. ¿Cree usted que existe un seguimiento del cumplimiento de sus funciones o tareas asignadas?



12. ¿De acuerdo a su criterio el líder fomenta la competencia entre las diferentes áreas dentro de la institución?

Nunca				Siempre
1	2	3	4	5

---

13. ¿Considera usted que el líder potencializa las habilidades y aptitudes de cada uno de los colaboradores para el desarrollo efectivo de las actividades?

Nunca				Siempre
1	2	3	4	5

---

14. ¿Recibe usted retroalimentación continúa por parte del líder sobre la realización de sus actividades y funciones?

Nunca				Siempre
1	2	3	4	5

---

15. ¿Considera usted que el líder estimula la ejecución de tareas de acuerdo a los procedimientos y reglamentos establecidos por la institución?

Nunca				Siempre
1	2	3	4	5

---

16. ¿Cree usted que el líder es conservador, ya que es del criterio de que si un procedimiento funciona no se debe innovar?

Nunca				Siempre
1	2	3	4	5

---

17. ¿Considera usted que el líder permite que los colaboradores tengan libertad de acción en diferentes situaciones?



Nunca				Siempre
1	2	3	4	5

---

**Sección 2: Desempeño Laboral**

23. ¿Considera usted que da fiel cumplimiento a los procedimientos establecidos por la institución?

Nunca				Siempre
1	2	3	4	5

---

24. ¿Cree usted que en el desarrollo de sus funciones aplica la innovación continua?

Nunca				Siempre
1	2	3	4	5

---

25. ¿Considera usted que en la realización de actividades cumple con los plazos establecidos?

Nunca				Siempre
1	2	3	4	5

---

26. ¿Considera usted que realiza sus funciones de manera efectividad?

Nunca				Siempre
1	2	3	4	5

---

27. ¿Considera usted que existe un trabajo colaborativo entre diferentes áreas para el logro de objetivos?

Nunca				Siempre
1	2	3	4	5

---

28. ¿Considera usted que el trabajo que realiza contribuye al objetivo general de la institución?

Nunca				Siempre
1	2	3	4	5

---

29. ¿Considera usted que cuenta con seguridad en su puesto de trabajo dentro de la institución?

Nunca				Siempre
1	2	3	4	5

---

30. ¿Se siente satisfecho con el salario y las prestaciones recibidas en la institución?

Nunca				Siempre
1	2	3	4	5

---

### Sección 3: Clima Organizacional

31. ¿Considera usted que es justamente recompensado en su puesto de trabajo?

Nunca				Siempre
1	2	3	4	5

---

32. ¿Considera usted que cuenta con las herramientas y recursos para hacer bien su trabajo?

Nunca				Siempre
1	2	3	4	5

---

33. ¿Considera usted que se fomentan en la institución buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores y líderes?



## ANEXO 2: GUÍA DE ENTREVISTA



**UNIVERSIDAD  
GERARDO BARRIOS**  
Líderes en Gestión del Conocimiento



### FACULTAD DE POSTGRADO

### ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS LÍDERES DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

**Objetivo:** Identificar los factores claves del estilo de liderazgo implementado y su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito.

La administración de este instrumento tiene fines educativos, se usará para obtener datos científicos y su información no será divulgada. Se le solicita su apoyo contestando las siguientes interrogantes:

**Indicaciones:** los datos que se recolectarán a través de este instrumento se harán mediante una entrevista presencial.

#### Sección 1: Estilo de Liderazgo

1. ¿Cómo describiría su estilo de liderazgo?
2. Mencione 5 cualidades que lo identifican como líder
3. ¿Qué valores son los más importantes para usted como líder?
4. ¿Considera usted que su liderazgo ha incidido en el desempeño de los colaboradores?

## **Sección 2: Desempeño Laboral**

5. ¿Considera usted que sus colaboradores dan fiel cumplimiento de procedimientos establecidos por la institución?
6. ¿Cree usted que sus colaboradores aplican innovación continua en el desarrollo de sus funciones?
7. ¿Considera usted que sus colaboradores cumplen con los plazos establecidos en desarrollo de sus actividades?
8. ¿Considera usted que los colaboradores realizan sus funciones de manera efectividad?
9. ¿Considera usted que existe un trabajo colaborativo entre diferentes áreas para el logro de objetivos?
10. ¿Considera usted que el trabajo que realizan sus colaboradores contribuye al objetivo general de la institución?
11. ¿Considera usted que existe seguridad laboral para sus colaboradores?
12. ¿Considera usted que las prestaciones y salarios brindados a sus colaboradores están acorde al desarrollo de sus funciones?

## **Sección 3: Clima Organizacional**

13. ¿Por qué es importante la comunicación para usted como líder y como la práctica con sus colaboradores?
14. ¿Considera usted que los colaboradores están alineados con la filosofía de la institución?
15. ¿Considera usted que los colaboradores realizan sus funciones orientadas al cumplimiento de resultados?
16. ¿Considera usted que los colaboradores están comprometidos con la atención y servicio al cliente interno y externo?

## ANEXO 3: CUESTIONARIO EN HERRAMIENTA QUESTIONPRO

Enlace: <https://questionpro.com/t/AXJxAZzFle>



FACULTAD DE POSTGRADO

### ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS COLABORADORES DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

Objetivo: Identificar los factores claves del estilo de liderazgo implementado y su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito.

La administración de este instrumento tiene fines educativos, se usará para obtener datos científicos y su información no será divulgada. Se le solicita su apoyo contestando las siguientes interrogantes:

Indicaciones: el actual instrumento será medible a través de una escala del 1 al 5, por favor responder las siguientes interrogantes en la escala que según su criterio corresponde.

Tome en cuenta las alternativas de respuesta que se representan a continuación:

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

\* 1. ¿Considera usted que se toma en cuenta los aportes de los colaboradores para la toma de decisiones?

Aportes de de los colaboradores      Nunca      Casi nunca      A veces      Casi siempre      Siempre

\* 2. ¿Considera usted que se permite que los colaboradores ejecuten tareas de la forma que mejor le parezca?

Ejecución de tareas      Nunca      Casi nunca      A veces      Casi siempre      Siempre

\* 3. ¿Considera usted que las decisiones son tomadas únicamente por los líderes?

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Toma de decisiones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 4. ¿Cree usted que la comunicación entre el jefe y sus colaboradores y viceversa se realiza de manera asertiva?

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Comunicación asertiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 5. ¿Considera usted que el jefe delega autoridad para el cumplimiento de objetivos de la mejor manera?

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Delegación de autoridad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 6. ¿Cree usted que existe un seguimiento del cumplimiento de sus funciones o tareas asignadas?

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Seguimiento al cumplimiento de funciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 7. ¿Considera usted que el líder promueve la filosofía de la institución en sus colaboradores?

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Filosofía Organizacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 8. ¿Considera usted que el líder promueve el trabajo en equipo para el logro de objetivos de la institución?

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Trabajo en equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 9. ¿Considera usted que el líder garantiza la innovación en los procesos para la mejora continua de los colaboradores?

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Innovación en los procesos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 10. ¿Considera usted que el líder incita a realizar mayores esfuerzos a los colaboradores para el cumplimiento de objetivos?

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Cumplimiento de objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- \* 11. ¿Considera usted que el líder vela porque los colaboradores cuenten con un plan de incentivos atractivo por el cumplimiento de las metas?

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Plan de incentivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- \* 12. ¿De acuerdo a su criterio el líder fomenta la competencia entre las diferentes áreas dentro de la institución?

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Competencia interdepartamentales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- \* 13. ¿Considera usted que el líder potencializa las habilidades y aptitudes de cada uno de los colaboradores para el desarrollo efectivo de las actividades?

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Potencializar habilidades y aptitudes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- \* 14. ¿Recibe usted retroalimentación continua por parte del líder sobre la realización de sus actividades y funciones?

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Retroalimentación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- \* 15. ¿Considera usted que el líder estimula la ejecución de tareas de acuerdo a los procedimientos y reglamentos establecidos por la institución?

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Cumplimiento de procedimientos y reglamentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- \* 16. ¿Cree usted que el líder es conservador, ya que es del criterio de que si un procedimiento funciona no se debe innovar?

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Innovación o conservación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- \* 17. ¿Considera usted que el líder permite que los colaboradores tengan libertad de acción en diferentes situaciones?

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Libertad de acción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 18. ¿Considera usted que el líder escucha y comprende las necesidades de sus colaboradores?

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Escucha activa y comprensión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 19. ¿Considera usted que la comunicación fluye de manera adecuada dentro de la empresa?

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Comunicación efectiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 20. ¿Considera usted que el líder se enfoca en los procesos procurando que la realización de estos sea acorde a los manuales establecidos?

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Enfoque en procesos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 21. ¿Considera usted que el líder facilita la adaptación a los cambios?

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Catalizador del Cambio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 22. ¿Considera usted que el líder muestra compromiso en el desarrollo personal y profesional de los colaboradores?

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Entrenador de voluntad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 23. ¿Considera usted que da fiel cumplimiento a los procedimientos establecidos por la institución?

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Cumplimiento de los procedimientos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 24. ¿Cree usted que en el desarrollo de sus funciones aplica la innovación continua?

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Desarrollo de funciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 25. ¿Considera usted que en la realización de actividades cumple con los plazos establecidos?

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Cumplimiento de plazos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 26. ¿Considera usted que realiza sus funciones de manera efectividad?

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Efectividad en realización de funciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 27. ¿Considera usted que existe un trabajo colaborativo entre diferentes áreas para el logro de objetivos?

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Trabajo colaborativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 28. ¿Considera usted que el trabajo que realiza contribuye al objetivo general de la institución?

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Contribución al cumplimiento de los objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 29. ¿Considera usted que cuenta con seguridad en su puesto de trabajo dentro de la institución?

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Seguridad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 30. ¿Se siente satisfecho con el salario y las prestaciones recibidas en la institución?

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Salario y prestaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 31. ¿Considera usted que es justamente recompensado en su puesto de trabajo?

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Recompensas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 32. ¿Considera usted que cuenta con las herramientas y recursos para hacer bien su trabajo?

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Herramientas y recursos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 33. ¿Considera usted que se fomentan en la institución buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores y líderes?

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Relaciones interpersonales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 34. ¿Considera usted que se cuentan con oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la institución?

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Crecimiento y desarrollo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Como equipo investigador, estudiantes egresados de la Maestría en Dirección Estratégica de Empresas, agradecemos su colaboración al dar respuesta al presente cuestionario.**

## ANEXO 4: EVIDENCIAS



