

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**

**MODALIDAD: PRESENCIAL**

**Proyecto de Investigación o Titulación previo a la obtención del Título de  
Psicólogo Industrial.**

**TEMA:**

---

“LIDERAZGO ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS  
COLABORADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EL  
SAGRARIO LTDA”

---

**Autor:** Emilio José Freire Vasco

**Tutor:** Ing. Mg. Rommel Santiago Velastegui Hernández

Ambato – Ecuador

2020

## **APROBACION DEL TUTOR**

### **CERTIFICA:**

Yo, Ing. Mg. Rommel Santiago Velasteguí Hernández, con C.I. 18004469185, en calidad de tutor del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: “LIDERAZGO ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EL SAGRARIO LTDA”, desarrollado por el señor Emilio José Freire Vasco, egresado de la carrera de Psicología Industrial, de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, considero que dicho Informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios necesarios, por lo que autorizo la presentación del mismo ante el Organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.

.....

Ing. Mg. Rommel Santiago Velasteguí Hernández

1800446918-5

TUTOR

## AUTORIA DEL TRABAJO DE TITULACION

Yo, Emilio José Freire Vasco, con CI: 180456391-2 mediante el presente trabajo de titulación con el tema: “LIDERAZGO ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EL SAGRARIO LTDA”, dejo constancia que, en la investigación, la cual está basada en la experiencia profesional, en los estudios realizados durante la carrera, investigaciones bibliográficas y estudios de campo, ha obtenido las conclusiones y recomendaciones descritas en la investigación. Las ideas, opiniones y recomendaciones son exclusiva responsabilidad del autor.



.....  
Emilio José Freire Vasco

C.I. 180456391-2

AUTOR

## **APROBACION DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Al Honorable Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación:

La comisión de estudio y calificación del informe del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: “LIDERAZGO ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EL SAGRARIO LTDA”, presentado por el señor Emilio José Freire Vasco, egresado de la carrera de Psicología Industrial, una vez revisado el Trabajo de Graduación o Titulación, APRUEBAN el referido trabajo, en razón que reúne los requerimientos básicos tanto técnicos, como científicos y reglamentos establecidos.

Por lo tanto, se autoriza la presentación ante el organismo correspondiente para los trámites

### **COMISIÓN**

.....  
Ing. Mg. María José Mayorga Ases

C.I: 180428974-0

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

.....  
Ing. Mg. Luis Tello Vasco

C.I: 180140514-1

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación se lo dedico a mis padres Washington Freire y Lilian Vasco, por ser mi inspiración, apoyo y fortaleza para afrontar todos los retos que se han presentado en mi vida y en mi carrera universitaria, a mi novia Gabriela Altamirano por siempre estar a mi lado apoyándome en cada paso que he dado en mi vida, a mi hermano Juan Freire por ser quien me aconseja en las decisiones más importantes.

A mis profesores que me han brindado sus conocimientos para poder llegar a culminar esta etapa tan importante de mi vida.

A todas las personas y amigos que colaboraron de una u otra forma para la culminación de mi carrera e hicieron de mí, una persona útil al servicio de la sociedad.

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, agradezco a Dios por permitirme vivir cada día y tener el amor de mi familia.

A mis padres, quienes, con su apoyo y amor incondicional, me ayudaron a conseguir todas las metas que un día solo eran un sueño, hoy se está convirtiendo en una realidad.

Un agradecimiento especial a mi maestro y tutor de mi proyecto de investigación, Ing. Mg. Santiago Velastegui, quien con paciencia, tiempo, dedicación y guía me ayudo a finalizar con éxito cada uno de mis objetivos.

A la Universidad Técnica de Ambato, honorable Institución, a la que entregue mi mente y corazón, estaré siempre agradecido por brindarme el cobijo durante toda mi etapa universitaria.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda., por abrirme las puertas de tan prestigiosa Institución y por aceptar la realización y culminación de mí proyecto de investigación.

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

APROBACION DEL TUTOR.....	ii
AUTORIA DEL TRABAJO DE TITULACION .....	iii
APROBACION DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS .....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xi
RESUMEN EJECUTIVO.....	xii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	2
MARCO TEÓRICO.....	2
1.1 Antecedentes Investigativos.....	2
1.2 Objetivos .....	6
1.2.1 Objetivo General .....	6
1.2.2 Objetivos Específicos.....	7
CAPÍTULO II .....	9
METODOLOGÍA .....	9
2.1 Materiales.....	9
2.2 Método .....	10
2.2.1 Enfoque de la Investigación .....	10
2.2.2 Nivel o tipo de investigación.....	11
2.2.3 Diseño de la Investigación .....	12
2.2.4 Modalidad de Investigación .....	13
2.2.5 Descripción del Modelo de Investigación.....	14
2.2.6 Población y Muestra.....	20
2.2.6.1 Criterios de Exclusión.....	20
2.2.6.2 Muestra.....	20

2.2.7 Recolección de Información .....	20
2.2.8 Plan de Procesamiento de información .....	21
2.2.8.1 Obtención de información.....	21
2.2.8.2 Validez y Confiabilidad .....	23
2.2.9 Procesamiento y análisis de la evaluación de Liderazgo .....	26
2.2.10 Obtención de los resultados de la evaluación de Desempeño Laboral .....	26
2.2.11 Análisis de Datos .....	26
2.2.12 Software Utilizado .....	26
CAPÍTULO III.....	27
RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	27
3.1 Análisis y discusión de resultados .....	27
3.2 Verificación de Hipótesis.....	54
CAPÍTULO IV .....	58
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	58
4.1 Conclusiones .....	58
4.2 Recomendaciones.....	59
BIBLIOGRAFÍA .....	60
ANEXOS .....	63

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Recursos para la Investigación.....	10
Tabla 2 Operacionalización variable independiente. Parte 1 .....	14
Tabla 3 Operacionalización variable independiente. Parte 2 .....	15
Tabla 4 Operacionalización variable independiente. Parte 3 .....	16
Tabla 5 Operacionalización variable independiente. Parte 4.....	17
Tabla 6 Operacionalización variable dependiente. Parte 1 .....	18
Tabla 7 Operacionalización variable dependiente. Parte 2 .....	19
Tabla 8 Plan de recolección de información .....	20
Tabla 9 Ponderación área comercial y operaciones .....	23
Tabla 10 Ponderación procesos de apoyo .....	23
Tabla 11 Escala .....	23
Tabla 12 Tabla para el cálculo del A. de Cronbach .....	24
Tabla 13 A. de Cronbach .....	24
Tabla 14 Tabla para el cálculo del A. de Cronbach .....	25
Tabla 15 A. de Cronbach .....	25
Tabla 16 Test Liderazgo. Pregunta No.1. ....	28
Tabla 17 Test Liderazgo. Pregunta No.2. ....	29
Tabla 18 Test Liderazgo. Pregunta No.3. ....	30
Tabla 19 Test Liderazgo. Pregunta No.4. ....	31
Tabla 20 Test Liderazgo. Pregunta No.5. ....	32
Tabla 21 Test Liderazgo. Pregunta No.6. ....	33
Tabla 22 Test Liderazgo. Pregunta No.7. ....	34
Tabla 23 Test Liderazgo. Pregunta No.8. ....	35
Tabla 24 Test Liderazgo. Pregunta No.9. ....	36
Tabla 25 Test Liderazgo. Pregunta No.10. ....	37
Tabla 26 Test Liderazgo. Pregunta No.11. ....	38
Tabla 27 Test Liderazgo. Pregunta No.12. ....	39
Tabla 28 Adaptabilidad de estilo.....	40

Tabla 29 Rango de estilo.....	42
Tabla 30 Escalas de desempeño laboral.....	45
Tabla 31 Cumplimiento de metas y resultados-Descriptivos.....	45
Tabla 32 Cumplimiento de metas y resultados-Medidas de tendencia central .....	46
Tabla 33 Trabajo en equipo-Descriptivos .....	47
Tabla 34 Trabajo en equipo-Medidas de tendencia central .....	47
Tabla 35 Orientación al servicio-Descriptivos.....	48
Tabla 36 Orientación al servicio-Medidas de tendencia central .....	48
Tabla 37 Comunicación Asertiva-Descriptivos .....	49
Tabla 38. Comunicación asertiva - Medidas de tendencia central.....	49
Tabla 39 Orientación a resultados-Descriptivos .....	50
Tabla 40 Orientación a resultados-Medidas de tendencia central.....	50
Tabla 41 Informes de auditoría-Descriptivos.....	51
Tabla 42 Informes de auditoría -Medidas de tendencia central .....	51
Tabla 43 Puntualidad en el trabajo -Descriptivos .....	51
Tabla 44 Puntualidad en el trabajo -Medidas de tendencia central.....	52
Tabla 45 Sanciones generadas a través de Talento Humano - Descriptivos.....	52
Tabla 46 Sanciones generadas a través de talento humano -Medidas de tendencia central.....	52
Tabla 47 Sanciones generadas a través de talento humano -Medidas de tendencia central.....	53
Tabla 48 Requieren plan de acción .....	53
Tabla 49 Estadísticos de grupo .....	55
Tabla 50 Prueba de muestras independientes.....	56

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Liderazgo. Pregunta No.1. ....	28
Gráfico 2 Liderazgo. Pregunta No.2. ....	29
Gráfico 3 Liderazgo. Pregunta No.3. ....	30
Gráfico 4 Liderazgo. Pregunta No.4. ....	31
Gráfico 5 Liderazgo. Pregunta No.5. ....	32
Gráfico 6 Liderazgo. Pregunta No.6. ....	33
Gráfico 7 Liderazgo. Pregunta No.7. ....	34
Gráfico 8 Liderazgo. Pregunta No.8. ....	35
Gráfico 9 Liderazgo. Pregunta No.9. ....	36
Gráfico 10 Liderazgo. Pregunta No.10. ....	37
Gráfico 11 Liderazgo. Pregunta No.11. ....	38
Gráfico 12 Liderazgo. Pregunta No.12. ....	39
Gráfico 13 Adaptabilidad de estilo .....	40
Gráfico 14 Estilo de liderazgo.....	41
Gráfico 15: Rango de estilo .....	42
Gráfico 16 Requiere pan de Acción .....	54

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

## FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

### CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

**Tema:** “Liderazgo Organizacional y Desempeño Laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda.”

**Autor:** Emilio José Freire Vasco

**Tutor:** Ing. Mg. Rommel Santiago Velasteguí Hernández

#### RESUMEN EJECUTIVO

El trabajo de investigación se desarrolló en la COAC El Sagrario Ltda. – Ambato, el objetivo es evaluar el liderazgo organizacional y determinar la influencia en el desempeño laboral de los colaboradores; la importancia de la misma radica en la necesidad de plantear ciertas medidas preventivas y de ser el caso, correctivas, con el fin de desarrollar un adecuado estilo de liderazgo que permita incrementar el desempeño laboral y los niveles de productividad de los colaboradores. Se basó en el análisis bibliográfico, permitiendo así, desarrollar la operacionalización de variables, y conocer la incidencia que existe entre las dos variables planteadas. El levantamiento de la información se llevó a cabo mediante 2 test, el Test de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard; para el desempeño laboral, se llevó a cabo el análisis de la Evaluación de Desempeño propia de la institución; los resultados se tabularon y graficaron en el programa SPSS y en Excel, generando informes estadísticos que dieron a conocer la realidad de cooperativa. Finalmente, se aplicó el método estadístico de T Student para la validación de la hipótesis, concluyendo que se acepta la hipótesis alterna, lo que quiere decir que si existe relación entre el liderazgo organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la institución financiera.

**Palabras Clave:** Liderazgo Organizacional, Desempeño Laboral, Niveles de Productividad.

**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO**

**FACULTY OF HUMAN SCIENCES AND EDUCATION**

**CAREER OF INDUSTRIAL PSYCHOLOGY**

**Theme:** "Organizational Leadership and Work Performance of the employees of El Sagrario Credit Union Ltda."

**Author:** Emilio José Freire Vasco

**Tutor:** Eng. Mg. Rommel Santiago Velasteguí Hernández

**ABSTRACT**

The research work was developed at COAC El Sagrario Ltda. - Ambato, the objective is to evaluate the organizational leadership and determine the influence on the labor performance of the collaborators; the importance of the same is based on the need to raise certain preventive measures and if the case, corrective, with the purpose of developing an adequate style of leadership that allows to increase the labor performance and the levels of productivity of the collaborators. It was based on the bibliographical analysis, allowing this way, to develop the operationalization of variables, and to know the incidence that exists between the two proposed variables. The information was collected by means of two tests, the Hersey and Blanchard Situational Leadership Test; for work performance, the institution's own Performance Evaluation was analyzed; the results were tabulated and graphed in the SPSS program and in Excel, generating statistical reports that showed the reality of the cooperative. Finally, the T Student statistical method was applied to validate the hypothesis, concluding that the alternate hypothesis is accepted, which means that there is a relationship between organizational leadership and the work performance of the financial institution's employees.

**Keywords:** Organizational Leadership, Work Performance, Productivity Levels.

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación tiene como objetivo principal analizar la influencia que tiene el liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda., para así buscar establecer medidas preventivas y de ser necesario correctivas con el fin de mejorar la situación en la que se encuentran, esta investigación consta de cuatro capítulos y una propuesta de mejora de la problemática encontrada, los cuales serán realizados acorde a la normativa y lineamientos que la Universidad Técnica de Ambato y la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación establece, para la realización de la modalidad de proyecto de investigación, el cual se organizó de esta manera:

**Capítulo I.-** Consta de investigaciones sobre las variables de estudio las cuales brindan el debido soporte para el estudio, los fundamentos plasmados se recolectan de libros, bibliotecas virtuales de la UTA, normas técnicas y tesis de gran relevancia halladas en repositorios universitarios, posteriormente se formulan cuatro objetivos, uno general y tres específicos, los cuales detallan su proceso para el debido cumplimiento.

**Capítulo II.-** Describe la metodología que será usada, la fundamentación, la población y muestra, así como también se describen las técnicas e instrumentos que serán usados para el desarrollo del estudio, a su vez también se especifica el plan de compilación de datos, su procesamiento y el análisis de los mismos.

**Capítulo III.-** Consiste en el análisis y discusión de los resultados obtenidos de los diferentes estudios, aquí se incluyen varios elementos tales como, tablas, gráficos, análisis e interpretación de los mismos, la verificación de hipótesis y la aplicación de métodos necesarios para su debida comprobación.

**Capítulo IV.-** Son las conclusiones obtenidas de los resultados analizados y se realizan recomendaciones basados en los resultados de las encuestas, investigaciones y análisis estadísticos.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1 Antecedentes Investigativos

#### Antecedentes del Liderazgo

De acuerdo con García (2015), el liderazgo data desde las civilizaciones antiguas, en donde los sacerdotes y en general la Iglesia Católica junto con los Papas, ejecutaron un modelo de adoctrinamiento con sus seguidores, lo que les permitió lograr tener más influencia en sus grupos y se convirtieron en un modelo a seguir dentro de sus comunidades, así mismo, a partir de la revolución Industrial del siglo XVIII los líderes fueron quienes se convirtieron en propietarios de varias empresas por tener un amplio conocimiento en el manejo de cierta maquinaria que a corto y largo plazo significaron el avance de la industria.

Kreitner y Kinicki (1997), definen al liderazgo como algo “subjetivo” en donde se considera el nivel que tiene el grupo de trabajo por cómo se desarrollan las relaciones entre los líderes y los subordinados, estas relaciones deben ser muy bien manejadas por los líderes para desarrollar un buen potencial de los miembros de su equipo de trabajo.

#### Definición de Liderazgo

El liderazgo permite identificar y generar colaboradores sobresalientes dentro de las organizaciones, que sean capaces de dirigir a las empresas a la nueva era organizacional (Chiavenato, 2007). Es por eso que, es fundamental formar líderes dentro de las organizaciones, con la finalidad de construir una visión compartida, un compromiso apropiado y un empoderamiento tanto con la organización como con los colaboradores de la misma.

Según Robbins (1999), el liderazgo es considerado como la manera en que las personas logran influir positivamente en los miembros de su equipo de trabajo para de

esta manera alcanzar los objetivos propuestos tanto por las organizaciones como por cada miembro de las mismas, es por esto que, el liderazgo es muy importante dentro de las empresas porque permite desarrollar el potencial de los colaboradores y de esta manera cumplir con las expectativas que tienen líderes y en sí las organizaciones.

### **Liderazgo Organizacional**

Para Peiró y Rodríguez (2008) , el liderazgo organizacional permite intervenir en el bienestar de los colaboradores y de las empresas, así mismo, es considerado como un elemento fundamental para que los colaboradores de la empresa sientan una satisfacción con el trabajo que están realizando, ya que, con la guía de un buen líder organizacional el equipo de trabajo se mantiene motivado y siempre va a buscar calidad y competitividad.

El liderazgo organizacional en la actualidad debe ser dinámico e innovador, con la finalidad de que las empresas se mantengan a la vanguardia y, por ende, sigan siendo competitivas (Turbay, 2013). Es así que el líder de las organizaciones, es el encargado de estimular dicha innovación, creando vínculos emocionales entre el colaborador y la empresa para que, de esta manera, ambas partes se complementen entre sí al momento de producir, promoviendo así ventajas en el desempeño de cada colaborador.

### **Estilos de Liderazgo**

García (2015), indico que los estilos de liderazgo más desarrollados a nivel organizacional son los que a continuación se detallan:

**Líder Autocrático:** Tiene todo el poder sobre los colaboradores de la organización, desarrolla muy poca empatía y no desarrolla una comunicación adecuada con los miembros de la empresa.

**Líder Carismático:** Tiene un alto poder de convencimiento, desarrolla una amplia empatía con todos los miembros de la organización.

**Líder Democrático:** Le gusta trabajar en equipo y permite compartir la toma de decisiones logrando así los resultados exigidos por la organización.

**Líder Burocrático:** Este tipo de liderazgo es favorable en ciertas organizaciones debido a que el líder sigue las reglas estrictamente y no se sale de contexto.

**Líder Transformacional:** Es aquel líder que antes de actuar primero motiva y capacita a su equipo de trabajo.

Sin embargo, Fawcett (2015), menciona que en las organizaciones el **Liderazgo Situacional** se ha convertido en uno de los más desarrollados en la actualidad, debido a que los líderes deben tener la capacidad de adaptarse a la estrategia, cultura y estructura de la organización y a partir de allí tener la destreza de ser flexibles, colaborativos y ágiles al momento de manejar a su equipo de trabajo o a circunstancias que se presenten dentro de la organización.

### **Liderazgo Situacional**

Hersey y Blanchard (2005), dan a conocer que el liderazgo situacional es un proceso mediante el cual el líder tiene la capacidad de influir en las actividades que realizan los colaboradores frente a la consecución de un objetivo; el líder es eficaz cuando tiene la capacidad adaptarse a cierta situación generando influencia en los demás miembros del grupo de trabajo y logrando que ellos lo sigan.

### **El liderazgo en el Ecuador**

En el Ecuador, las organizaciones son fundamentales para el desarrollo nacional, por ende, se debe analizar la importancia de promover una adecuada dirección dentro de ellas, dejando en claro que el liderazgo es la capacidad que tienen los jefes y ciertos colaboradores de una organización para influir positivamente en las demás personas, y de igual manera contribuir al crecimiento económico y así también al desarrollo eficaz del capital humano de la organización (Rodriguez , 2016).

Pazmiño, Beltrán y Gallardo (2016) en su estudio determinan que en la provincia de Tungurahua el estilo de liderazgo autoritario es el que predomina en los líderes de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), debido a que ellos son quienes asumen todas las decisiones de las empresas y no permiten la participación de los demás colaboradores de la organización, reflejando un 40% con esta tendencia; mientras que un 8% se encuentran desarrollando el estilo de liderazgo Democrático en donde los colaboradores ya se vuelven un ente importante en la toma de decisiones para la organización, aportan con sus ideas para que fluya el desarrollo organizacional y; un 16% se encuentran dentro del estilo de liderazgo Laissez Faire el mismo que muchas de las veces no es considerado como un liderazgo adecuado ya que los líderes no asumen su responsabilidad como parte fundamental dentro de las organizaciones y esto se ve reflejado en su falta de compromiso y desinterés hacia sus colaboradores y con las tareas que se deben realizar en la empresa, este estilo de liderazgo es el menos utilizando por los líderes de las PYMES de la provincia de Tungurahua.

### **Desempeño Laboral**

Guzmán (2017) menciona que el desempeño laboral es el adecuado desenvolvimiento del colaborador en su lugar de trabajo, ejecutando eficazmente las funciones que se le han establecido y permitiendo así desarrollar sus destrezas y habilidades, en consecuencia el desempeño laboral es el conjunto de estrategias que el colaborador desarrolla para cumplir sus funciones y objetivos dentro de la organización.

Cocha (2015) afirma que las evaluaciones para medir el desempeño laboral que se realizan en las organizaciones de la ciudad de Ambato no son suficientes y carecen de argumentación, por lo que es importante que este fenómeno sea bien estudiado dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda., ya que la mencionada institución se encuentra dentro de las medianas empresas de la provincia (entre 50 a 199 colaboradores), como lo establece el Código Orgánico de la Producción, Comercio

e Inversiones, con la finalidad de orientar a los colaboradores a mejorar su desempeño y se conviertan en un ente productivo de la institución.

Aguas (2016) plantea que en las empresas de la provincia de Tungurahua se han encontrado falencias que no permiten potenciar el desempeño laboral de los colaboradores ya que en nuestra provincia se realizan evaluaciones de desempeño con una metodología muy deteriorada, dentro de las metodologías que más se aplican en las organizaciones tenemos las que a continuación se detallan: método de escalas gráficas en donde se establecen parámetros de evaluación y el evaluador es quien evalúa de acuerdo a su criterio a cada colaborador, de igual manera se aplica una autoevaluación en donde cada colaborador evalúa su desempeño en base a indicadores previamente establecidos por la empresa, y por último se está optando por aplicar una evaluación denominada 360 en donde el colaborador está sujeto a ser evaluado tanto por jefes, compañeros de trabajo y clientes externos siendo esta una buena opción ya que se podrá conocer más a fondo como el colaborador está desempeñando las funciones que se le ha establecido en su puesto de trabajo, es por este motivo que, es necesario adaptar ciertas metodologías que permitan medir e impulsar dicho desempeño, esto permitirá a la Cooperativa buscar el desarrollo de competencias adecuadas logrando de esta manera cumplir con los objetivos planteados por la empresa.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo General**

Identificar la influencia del Liderazgo Organizacional en el Desempeño Laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda.

Este objetivo se cumplió mediante el proceso de aplicación del Test físico de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard, posteriormente se realizó el análisis de datos, el mismo que arrojó datos descriptivos y resultados globales sobre los estilos de liderazgo que se desarrollan en la institución; a continuación se analizó los resultados

de desempeño laboral, finalmente se realizó la aplicación del método de T Student que se lo realiza mediante el programa de SPSS, y así lograr identificar la correlación que existe en las variables en estudio.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar el liderazgo organizacional de los colaboradores la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda.

Para el cumplimiento de este objetivo fue necesario ejecutar distintas actividades, en primer lugar se realizó una socialización sobre el Test que se aplicó, posterior a esta actividad se llevó a cabo la aplicación presencial del Test de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard a todos los colaboradores de la Oficina Matriz de la institución (ANEXO 1), para finalizar se ingresaron los datos reclutados al programa SPSS, para obtener los datos estadísticos requeridos y así mismo un resultado global del liderazgo que se lleva a cabo en la organización.

- Analizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda.

Este objetivo se llevó a cabo mediante la solicitud a la institución de las evaluaciones de desempeño de cada uno de los colaboradores de la oficina Matriz, se socializó el fin y el anonimato que tendrán esos datos de la institución, posteriormente se analizaron los datos cualitativos y cuantitativos de la Evaluación de Desempeño propia de la Cooperativa y de esta manera desarrollar la correlación entre las variables.

- Elaborar una propuesta de trabajo para brindar una posible solución a la problemática identificada.

Este objetivo se llevó a cabo con la elaboración de un Diseño de Programa de Liderazgo Organizacional en beneficio de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda., en el cuál se detallan actividades que se deben

desarrollar en la organización para incrementar los niveles de liderazgo y así lograr un desempeño acorde a lo esperado por la institución.

## CAPÍTULO II

### METODOLOGÍA

#### 2.1 Materiales

De acuerdo con Herrera, Medina, y Naranjo (2010) existen varios recursos para desarrollar la investigación, entre ellos los 4 más destacados son:

- **Recursos Institucionales:** Son aquellos que facilitan al investigador todo el soporte para llevar a cabo la investigación en la empresa.
- **Recursos Humanos:** Son todas las personas para la ejecución del trabajo investigativo, por ejemplo: tutor de tesis, jefa de talento humano de la empresa, personal de apoyo.
- **Recursos Materiales:** Son los medios obligatorios que se usarán para ejecutar la investigación eficientemente, así como: laptop, resmas de hojas, esferográficos, etc.
- **Recursos Financieros:** Es todo el dinero que se necesita para llevar a cabo la investigación, se especifica presupuesto y cómo se financiará la misma.

En la tabla 1, se especifican los cuatro recursos, el presupuesto y el tipo de financiamiento que será manejado en el presente trabajo investigativo:

**Tabla 1** Recursos para la Investigación

<b>Recursos</b>		<b>Detalle/Cantidad</b>	<b>Valor</b>
	Institucionales		
Biblioteca virtual UTA		0,00\$	0,00\$
Universidad Técnica de Ambato		0,00\$	0,00\$
COAC El Sagrario Ltda.		0,00\$	0,00\$
	Humanos		
Tutor de Tesis		0,00\$	0,00\$
Colaboradores de la empresa		0,00\$	0,00\$
Jefa de Talento Humano		0,00\$	0,00\$
	Materiales		
Laptop		500,00\$	500,00\$
Hojas		50,00\$	35,00\$
Esferográficos		3,00\$	3,00\$
Impresiones		20,00\$	50,00\$
Copias		20,00\$	20,00\$
Empastado Trabajo Final		50,00\$	50,00\$
	Económicos		
Transporte		80,00\$	80,00\$
Alimentación		40,00\$	40,00\$
Imprevistos		30,00\$	30,00\$
		<b>Presupuesto total</b>	<b>808,00\$</b>

**Elaboración:** Emilio José Freire Vasco

**Fuente:** Adecuada de (Herrera, Medina, & Naranjo, 2010) Tutoría de la investigación científica.

El presupuesto final es de USD 808,00, el cual será financiado por el investigador; se ejecutará en el período indicado en la planificación e iniciará a partir de la aprobación.

## 2.2 Método

Para este proceso se ha tomado en cuenta la metodología de la investigación efectuada con los enfoques de investigación cuantitativos y cualitativos (Hernández, Fernández, & Baptista, 2016).

### 2.2.1 Enfoque de la Investigación

Es una investigación con enfoque mixto, como menciona Hernández, Fernández, y Baptista (2016), los métodos mixtos son una agrupación de procesos esquematizados y críticos de investigación, donde se realiza la recolección y el análisis de datos cuantitativos, pues miden o calculan un algo para llegar a un punto en la investigación y, cualitativos, debido a que dan el enfoque de la muestra o de una variable hacia lo

que dice la investigación, y de esta manera ampliar la perspectiva del problema obteniendo datos más específicos y variados, por lo tanto en la Cooperativa El Sagrario se recolectará y analizará la información necesaria para obtener una solución ante la problemática encontrada.

### **2.2.2 Nivel o tipo de investigación**

#### **Exploratorio**

Según Hernández, Fernández, y Baptista (2016) la investigación exploratoria se caracteriza porque facilita la familiarización del investigador con fenómenos que no han sido estudiados previamente dentro de las organizaciones, por tal motivo, se llevó a cabo una observación en base a las dimensiones establecidas anteriormente dentro de la cooperativa, permitiendo obtener información más precisa sobre el liderazgo y el desempeño laboral.

#### **Descriptiva**

De acuerdo con Herrera, Medina, y Naranjo (2010) una investigación es descriptiva porque se realiza la comparación de dos situaciones en donde se permite identificar los aspectos más destacados del problema establecido con anterioridad, es por esto que esta investigación es de carácter descriptiva porque permite identificar y analizar el liderazgo y el desempeño laboral junto con sus posibles soluciones a los problemas que se desarrollen dentro del estudio.

#### **Correlacional**

Es correlacional porque evalúa variaciones de comportamiento en función de la alteración de otra variable, se mide el grado de relación entre las mismas, y se establece tendencias (Herrera, Medina, & Naranjo, 2010). Es así que las variables establecidas serán estudiadas por medio del planteamiento y comprobación de la hipótesis, de esta manera se realizará la evaluación de la relación existente y se verificará mediante coeficientes de correlación.

### **2.2.3 Diseño de la Investigación**

La investigación es de tipo transversal, como lo establece Hernández, Fernández, y Baptista (2016) pues su finalidad es especificar las variables y estudiar su relación en un momento determinado, por consecuencia, lo que se realizará es similar a tomar una fotografía de lo que está sucediendo en la institución.

La investigación es “no experimental”, según Hernández, Fernández, y Baptista (2016) debido a que se realiza sin manipular la variable dependiente e independiente, se basa en definiciones y acontecimientos que ya se desarrollaron anteriormente sin la participación directa del investigador, es así que, la investigación será estudiada sin modificar datos previamente ya establecidos.

Hernández, Fernández, y Baptista (2016) mencionan que un análisis no paramétrico no requiere de una forma de distribución poblacional establecida dentro del estudio, sino que se pueden aceptar distribuciones libres, el análisis no paramétrico a ser desarrollado en la presente investigación se establecerá a medida que la investigación se siga desarrollando.

El tipo de estadística será descriptiva, debido a que, según Rendón, Villasís y Miranda (2016) tiene la finalidad de sintetizar la evidencia detectada durante la investigación de una forma sencilla para su fácil entendimiento, para llevar a cabo el desarrollo y análisis estadístico la investigación estará apoyada en cuadros o tablas, gráficas o figuras.

La población de la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda., a nivel nacional es muy extensa, se delimitó a su Oficina Matriz en donde existen 52 colaboradores y es así que no se realizará el cálculo de una muestra dentro de la presente investigación consecuentemente se trabajará con la población delimitada.

## **2.2.4 Modalidad de Investigación**

### **De Campo**

El trabajo de investigación al ser un estudio metódico, se desarrollará dentro de esta modalidad, debido al contacto inmediato con los colaboradores (objeto de estudio), con el fin de tener datos con la mayor veracidad posible, y así conocer que estilo de liderazgo manejan los colaboradores que tengan subordinados a su disposición y mediante esto analizar cómo está el desempeño laboral de los clientes internos de la institución (Herrera, Medina, & Naranjo, 2010)

### **Bibliográfica - Documental**

Se utiliza este tipo de investigación porque facilita identificar y analizar la variedad de criterios de varios autores sobre una determinada situación, guiándose en la recolección de información establecida en libros o artículos científicos, con la finalidad de poseer información y resultados con la veracidad correspondiente para el presente trabajo investigativo (Herrera, Medina, & Naranjo, 2010).

## 2.2.5 Descripción del Modelo de Investigación

### Operacionalización de Variables

**Tabla 2** Operacionalización variable independiente. Parte 1

Definición	Dimensión	Indicadores	Ítems	Técnica e instrumento
<p>El liderazgo organizacional permite que los líderes puedan guiar adecuadamente a sus colaboradores con la finalidad de que los mismos puedan llegar a cumplir los objetivos establecidos por las empresas, el líder es el encargado de influir positivamente en los miembros de su equipo de trabajo con la finalidad de que puedan alcanzar las metas propuestas, es muy importante desarrollar un liderazgo adecuado que permita evidenciar las verdaderas competencias que tienen los colaboradores.</p>	Participación en toma de decisiones	Estructura Sugerencias Cambios requeridos Productivo Flexibilidad	<p>Usted está considerando el cambiar a una estructura que será nueva para su grupo. Los miembros del grupo han hecho sugerencias acerca de los cambios requeridos. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad en sus operaciones.</p>	Teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard

**Fuente:** Investigación propia

**Tabla 3** Operacionalización variable independiente. Parte 2

Definición	Dimensión	Indicadores	Ítems	Técnica e instrumento
	Obtener resultados	Desempeño observable. Necesidad de cambios. Talento necesario. Tareas y Dirección. Interrelaciones. Registro notable de logros. Efectivamente metas. Bien calificados.	<p>El desempeño observable de su grupo está mejorando. Usted se ha estado asegurando que todos los miembros estén conscientes de sus responsabilidades y los estándares esperados de desempeño.</p> <p>Usted está considerando un cambio. Sus colaboradores tienen un excelente historial de logros. Ellos reconocen la necesidad de cambios. Su Jefe lo ha designado para encabezar una fuerza de tarea (task force) que está sumamente retrasada en hacer las recomendaciones requeridas para un cambio. El grupo no está claro con respecto a sus metas. La asistencia a las reuniones ha sido baja. Sus reuniones se han transformado más bien en encuentros sociales. Potencialmente ellos tienen el talento necesario para ayudar.</p> <p>Usted ha sido promovido a una nueva posición. El Supervisor anterior no estaba involucrado en los asuntos del grupo. El grupo ha manejado adecuadamente sus tareas y dirección. Las interrelaciones del grupo son buenas.</p> <p>Informaciones recientes indican que existen algunas dificultades internas entre los colaboradores. El grupo tiene un registro notable de logros. Los miembros han mantenido efectivamente metas de largo plazo. Han trabajado en armonía durante el último año. Todos están bien calificados para las tareas.</p>	

**Fuente:** Investigación propia

**Tabla 4** Operacionalización variable independiente. Parte 3

Definición	Dimensión	Indicadores	Ítems	Técnica e instrumento
	Generar motivación	<p>Preocupación por su bienestar.                      Tareas a tiempo.                      Falta de dirección.                      No están respondiendo.                      Definición de estándares.</p>	<p>Sus colaboradores no están respondiendo en el último tiempo a su conversación amistosa y a su obvia preocupación por su bienestar. Su desempeño está declinando rápidamente.</p> <p>El desempeño de su grupo ha estado decayendo durante los meses recientes. Los integrantes no están preocupados con el logro de los objetivos. La redefinición de roles y responsabilidades ha sido de utilidad en el pasado. Ha sido necesario estarles recordando constantemente que realicen sus tareas a tiempo.</p> <p>El desempeño del grupo y las relaciones interpersonales son buenas, usted se siente un tanto inseguro acerca de su falta de dirección del grupo.</p> <p>Sus colaboradores, que normalmente son capaces de asumir responsabilidades, no están respondiendo a su reciente definición de estándares.</p>	

**Fuente:** Investigación propia

**Tabla 5** Operacionalización variable independiente. Parte 4

Definición	Dimensión	Indicadores	Ítems	<b>Técnica e instrumento</b>
	Desarrollar y/o cambiar la cultura	<p>Resolver un problema.</p> <p>Desempeño y relaciones interpersonales.</p> <p>Situación productiva.</p> <p>Humanizar el entorno.</p>	<p>Los miembros de su grupo son incapaces de resolver un problema por sí mismos. Usted los ha dejado normalmente solos. El desempeño y las relaciones interpersonales del grupo han sido buenas.</p> <p>Usted ha ingresado a una organización manejada en forma eficiente. El anterior administrador controlaba estrechamente la situación. Usted quiere mantener una situación productiva, sin embargo, le gustaría comenzar a humanizar el entorno.</p>	

**Fuente:** Investigación propia

**Tabla 6** Operacionalización variable dependiente. Parte 1

Definición	Dimensión	Indicadores	Ítems	Técnica e instrumento
<p>El desempeño laboral está enfocado a evaluar eficientemente si los colaboradores están cumpliendo con los objetivos que la organización requiere y establece anualmente, es importante evaluar el desempeño laboral debido a que se podrá conocer si el trabajador está cumpliendo adecuadamente con las funciones de su puesto de trabajo.</p>	<p>Cumplimiento de Metas y Resultados</p>	<p>Evaluated Metas asignadas Área</p>	<p>¿Cumple el evaluado con las metas asignadas a su área?</p>	
		<p>Funcionamiento del equipo Funciones cumplir las metas Beneficio del cliente Comunica Información</p>	<p>¿Actúa la persona para facilitar el funcionamiento del equipo o grupo del que es parte? ¿Realiza la persona con esfuerzo y buena actitud sus funciones para cumplir las metas determinadas? ¿Actúa la persona en beneficio del cliente interno o externo? ¿Comunica la persona claramente la información?</p>	<p>Evaluación de Desempeño 2019 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda.</p>

**Fuente:** Investigación propia

**Tabla 7** Operacionalización variable dependiente. Parte 2

Definición	Dimensión	Indicadores	Ítems	Técnica e instrumento
	Cumplimiento de Procesos y Reglamentos	Sanciones Auditoría Atrasos Incumplimientos Talento Humano	¿El trabajador ha recibido sanciones originadas en informes de auditoría? ¿El trabajador incurre en atrasos injustificados frecuentes? ¿El trabajador ha recibido sanciones originadas por faltas o incumplimientos detectados o reportados a talento humano?	

**Fuente:** Investigación propia

## 2.2.6 Población y Muestra

La población de estudio está conformada por todo el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda., Oficina Matriz, tales como: Gerentes, Jefes y colaboradores de cada sección de la institución, la población total es de 52 personas.

### 2.2.6.1 Criterios de Exclusión

Para la presente investigación no se ha tenido en cuenta ningún criterio de exclusión, debido a que, es una población pequeña y no presenta características particulares para excluir.

### 2.2.6.2 Muestra

En la investigación se utilizó el total de la población de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda. – Oficina Matriz, por lo que no fue necesario extraer una muestra.

## 2.2.7 Recolección de Información

**Tabla 8** Plan de recolección de información

<b>Preguntas básicas</b>	<b>Explicación</b>
¿Para qué es?	Para identificar la influencia del Liderazgo Organizacional en el Desempeño Laboral
¿Con qué personas?	Colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda., Oficina Matriz
¿Sobre qué aspectos?	Estilos de Liderazgo y Desempeño Laboral
¿Quien?	Emilio José Freire Vasco
¿A quiénes?	Colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda., Oficina Matriz
¿Cuándo?	Periodo académico Abril-Septiembre 2020
¿Dónde?	Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda., Oficina Matriz
¿Cuántas veces?	Una vez
¿Qué técnicas de recolección?	Test de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard
¿Con qué?	Cuestionario

**Fuente:** Elaboración propia

## **2.2.8 Plan de Procesamiento de información**

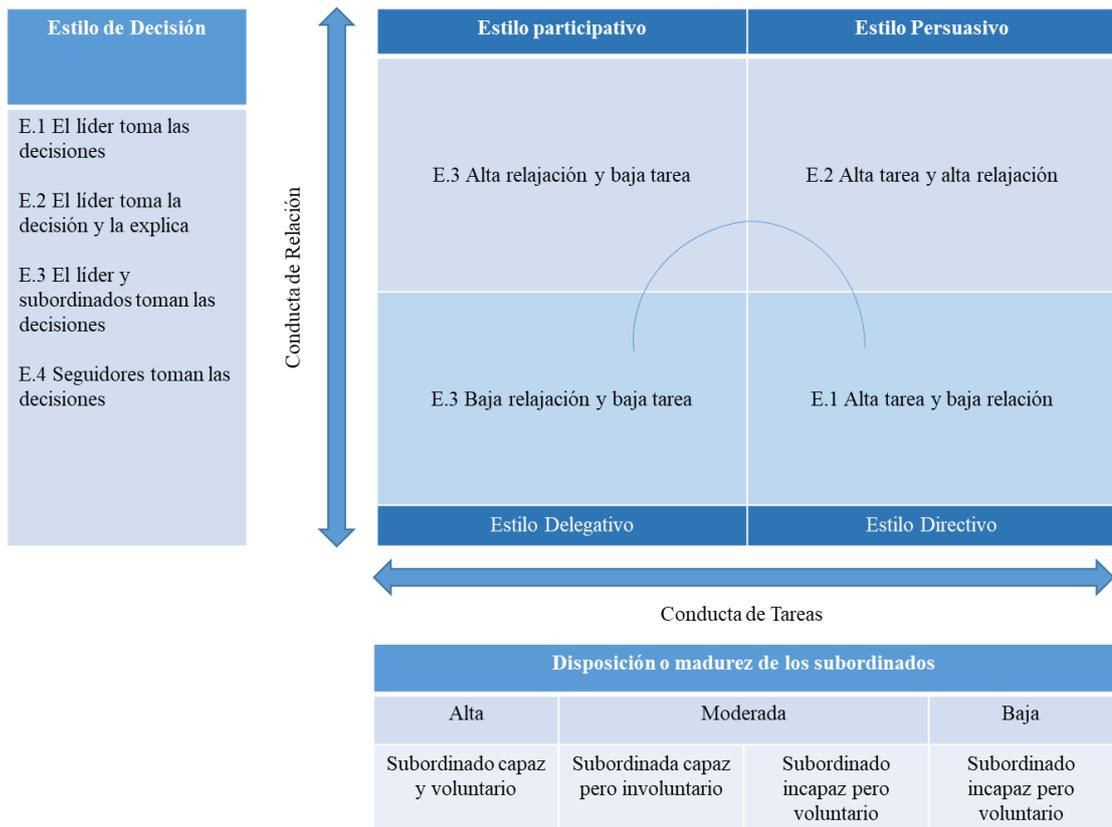
### **2.2.8.1 Obtención de información**

Para recolectar la información necesaria en la presente investigación se utilizó una encuesta y se aplicará el Test de Hersey y Blanchard a los 52 colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda. – Oficina Matriz, en donde se ha incluido preguntas sociodemográficas como (Edad, Género, Área en la que trabaja y Cargo); de igual manera, se utilizará la Evaluación de Desempeño propia de la institución.

En primer lugar, el modelo del Test de Hersey y Blanchard, menciona que existen dos tipos o estilos directivos, con la diferencia que el uno es de apoyo y el otro es directivo. El componente directivo, se caracteriza porque el líder define las funciones y las tareas, enseñan cómo llevarlas a cabo y controla los resultados. Mientras que el comportamiento de apoyo, enfatiza que el líder fomenta la participación y la toma de decisiones, aportando valor y colaboración con el equipo.

En base al modelo que se propone a continuación, se pueden definir cuatro tipos de liderazgo:

- Dar órdenes (E1). Da instrucciones específicas y las supervisa de manera continua.
- Persuadir (E2). Explica las decisiones tomadas e intenta dar la información necesaria para que el equipo acepte las ideas.
- Participar (E3). Comparte las ideas y ayuda a la toma de decisiones.
- Delegar (E4). Poca presencia del líder, por lo que las decisiones son tomadas por los miembros del equipo.



**Fuente:** (Amorós, 2007)

**Elaborado por:** El investigador.

La conclusión de este test, deriva en varios niveles de madurez, que según Hersey y Blanchard son las siguientes:

- M1: no capacitado o inseguro para realizar una tarea. Estilo Directivo.
- M2: carencias de cara a la realización de una tarea, pero con predisposición y confianza. Estilo Persuasión.
- M3: capacitado pero inseguro o no predispuesto. Estilo Participativo.
- M4: capacitado, predispuesto y con confianza. Estilo Delegación.

Con respecto al desempeño laboral, se lo realizará en base al Manual del Talento Humano de la Cooperativa que en el Capítulo III, del Proceso de Permanencia Sección I, Metodología de Evaluación de desempeño, el Artículo 27 manifiesta que cada año se debe evaluar al personal, y bajo los siguientes parámetros.

## Ponderaciones

### a. Área comercial y de operaciones

**Tabla 9** Ponderación área comercial y operaciones

No.	Dimensión	Ponderación
1	Resultados	50%
2	Competencias	20%
3	Cumplimiento, procesos y reglamentos.	30%

**Fuente:** Manual del Talento Humano de la cooperativa que en el Capítulo III, del Proceso de Permanencia Sección I, Metodología de Evaluación de desempeño. Artículo 27

**Elaborado por:** El investigador

### b. Procesos de apoyo

**Tabla 10** Ponderación procesos de apoyo

No.	Dimensión	Ponderación
1	Resultados	30%
2	Competencias	40%
3	Cumplimiento, procesos y reglamentos.	30%

**Fuente:** Manual del Talento Humano de la cooperativa que en el Capítulo III, del Proceso de Permanencia Sección I, Metodología de Evaluación de desempeño. Artículo 27

**Elaborado por:** El investigador

## Escala de evaluación de desempeño

**Tabla 11** Escala

No.	Escala	Calificación
1	90% en adelante	Excelente
2	80% a 89.9%	Muy bueno
3	70% a 79.9%	Bueno
4	0% a 69.9%	Deficiente

**Fuente:** Manual del Talento Humano de la cooperativa que en el Capítulo III, del Proceso de Permanencia Sección I, Metodología de Evaluación de desempeño. Artículo 27

**Elaborado por:** El investigador

### 2.2.8.2 Validez y Confiabilidad

Para determinar la confiabilidad y validez de las encuestas se usó la metodología del Alpha de Cronbach, debido a que son variables cuantitativas que necesitan un coeficiente para medir su fiabilidad, para lo cual se consideran los ítems de cada encuesta y una muestra de 10 personas. Se obtuvo los siguientes resultados:

## Alpha de Cronbach (Liderazgo Organizacional)

**Tabla 12** Tabla para el cálculo del A. de Cronbach

Encuest a	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	Tota l
1	1	3	1	4	3	4	4	1	4	4	1	1	31
2	2	3	1	4	3	4	2	4	2	4	2	4	35
3	3	1	4	4	2	1	2	2	2	4	2	1	28
4	1	3	1	1	3	1	3	3	2	4	3	3	28
5	3	1	1	2	3	2	3	2	2	2	1	3	25
6	3	4	4	1	3	2	1	2	4	2	1	1	28
7	1	4	3	1	3	4	1	3	3	1	2	4	30
8	3	3	1	4	2	4	1	2	2	4	2	4	32
9	3	1	4	1	3	4	3	3	3	4	2	2	33
10	3	3	1	4	3	1	1	4	3	1	3	4	31
ESTADISTICOS													
Varianza	0,90	1,37	2,10	2,26	0,17	2,01	1,21	0,93	0,67	1,77	0,54	1,78	
	0	8	0	7	8	1	1	3	8	8	4	9	

**Fuente:** (Gliem & Gliem, 2003)

**Elaborado por:** El investigador

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\sum vi}{VT} \right]$$

K = número de Ítems

$\sum vi$  = sumatoria de las varianzas

VT = Varianza Total

**Tabla 13** A. de Cronbach

k	8
	15,767
VT	8,544444444
Section 1	1,143
Section 2	-0,845
ABSOLUTO	0,845253576
<b>a</b>	<b>0,97</b>

**Elaborado por:** El investigador

## Alpha de Cronbach (Desempeño Laboral)

**Tabla 14** Tabla para el cálculo del A. de Cronbach

Encuesta	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	Total
1	4	5	3	4	1	2	1	1	21
2	5	5	4	5	4	1	3	2	29
3	5	4	5	4	4	2	1	2	27
4	4	4	3	4	1	1	3	1	21
5	4	4	2	4	1	1	1	1	18
6	4	4	3	4	1	1	2	1	20
7	4	4	3	4	1	1	2	1	20
8	4	4	3	4	1	1	2	1	20
9	4	4	3	4	1	1	1	2	20
10	4	4	3	4	1	1	2	1	20

### ESTADISTICOS

Varianza 0,178 0,178 0,622 0,100 1,600 0,178 0,622 0,233

**Fuente:** (Gliem & Gliem, 2003)

**Elaborado por:** El investigador

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\sum vi}{VT} \right]$$

Donde

K = número de Ítems

$\sum vi$  = sumatoria de las varianzas

VT = Varianza Total

**Tabla 15** A. de Cronbach

k	8
$\sum vi$	3,71111111
Vt	12,2666667

Sección 1	1,143
Sección 2	0,697
ABSOLUTO	0,69746377

$\alpha$	0,80
----------	------

**Elaborado por:** El investigador

Se determina que tiene una confiabilidad en el caso de la encuesta de liderazgo es de 97% y en el caso del desempeño es del 80%.

### **2.2.9 Procesamiento y análisis de la evaluación de Liderazgo**

Una vez verificada la confiabilidad de las encuestas, el siguiente punto, se procede a aplicar a la totalidad de la población, es decir, 52 colaboradores.

### **2.2.10 Obtención de los resultados de la evaluación de Desempeño Laboral**

En cuanto a la parte del desempeño laboral, se establecerán los parámetros que se mencionaron en el apartado anterior, pues son los que existe las normas de la cooperativa, para esto, se tabulan y analizan los resultados, con la diferencia que se califica de acuerdo a la escala que otorgo la empresa.

### **2.2.11 Análisis de Datos**

Para el análisis de dato se seguirá el siguiente esquema:

- Se realizan el Test de Liderazgo Situacional de Hersey - Blanchard y la Evaluación de Desempeño de la Cooperativa El Sagrario.
- Se tabula y grafican los resultados estadísticamente con los datos obtenidos.
- Se interrelacionan variables.
- Se comprueba la hipótesis.

### **2.2.12 Software Utilizado**

El software utilizado para la tabulación y análisis de datos será el SPSS, pues es un sistema que permite obtener resultados estadísticos que permitan relacionar las variables y comprobar hipótesis. Para la confiabilidad, es decir, para el Alfa de Cronbach, se usó el software Excel.

## CAPÍTULO III

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 3.1 Análisis y discusión de resultados

A continuación, en vista a las características de la población antes mencionada se ha utilizado para la variable independiente el Test de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard; y para la variable dependiente la Evaluación de Desempeño de la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda. Se ha presentado los resultados una vez que se ha realizado la aplicación de la encuesta física en una sola ocasión y con la ayuda de la Jefa de Talento Humano de la organización.

Es importante mencionar que la edad de los colaboradores de la institución fluctúa entre los 23 a los 59 años, además, del total de los 52 colaboradores, 27 son del género masculino y 25 del género femenino dando a notar que por políticas organizacionales la equidad de género es muy importante para la Cooperativa.

#### 3.2 Test de Liderazgo

El Test de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard está compuesto por 12 situaciones (12 preguntas), en donde cada colaborador debe seleccionar una opción de respuesta de las 4 alternativas de selección que se plantean, es importante conocer que, el tiempo de aplicación para el Test se recomienda que se lo realice en 30 minutos aproximadamente por la extensión del mismo.

Para el análisis de las 12 situaciones, se ha realizado de manera individual; para la interpretación técnica – científica para su mejor comprensión y por características de la investigación se ha realizado un solo análisis general al final de la pregunta # 12 de forma global.

## Pregunta 1.

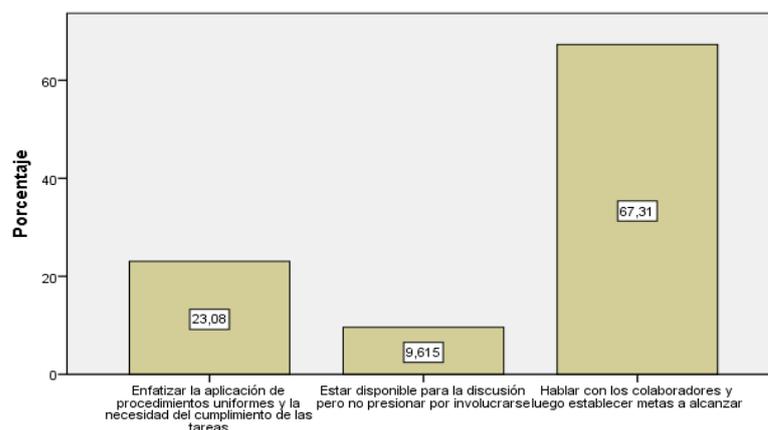
1. Sus colaboradores no están respondiendo en el último tiempo a su conversación amistosa y a su obvia preocupación por su bienestar. Su desempeño esta declinado rápidamente

**Tabla 16** Test Liderazgo. Pregunta No.1.

	f	%	% válido	% acumulado
Enfatizar la aplicación de procedimientos uniformes y la necesidad del cumplimiento de las tareas	12	23,1	23,1	23,1
Estar disponible para la discusión pero no presionar por involucrarse	5	9,6	9,6	32,7
Hablar con los colaboradores y luego establecer metas a alcanzar	35	67,3	67,3	100,0
Total	52	100,0	100,0	

**Fuente:** Test aplicado a los miembros de la cooperativa

**Elaborado por:** El investigador.



**Gráfico 1** Liderazgo. Pregunta No.1.

**Fuente:** Test aplicado a los miembros de la cooperativa

**Elaborado por:** El investigador.

## Análisis

Se ha evaluado a 52 colaboradores que representa la totalidad de la población de estudio, de lo cual se ha determinado: el 67.3% equivalente a 35 personas, consideran que se debería hablar con los colaboradores y luego establecer metas a alcanzar; el 23.1% correspondiente a 12 trabajadores, piensan que enfatizar la aplicación de procedimientos uniformes y la necesidad del cumplimiento de las tareas sería la solución adecuada; mientras que el 9.6% igual a 5 empleados establecen que estar disponible para la discusión pero no presionar por involucrarse, puede ser considerado que el colaborador no tiene interés por solucionar problemas o por buscar su bienestar.

## Pregunta 2.

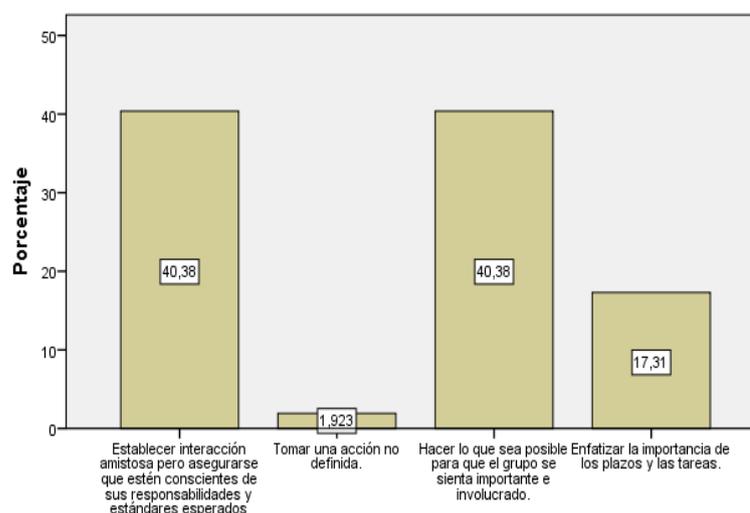
2. El desempeño observable de su grupo está mejorando. Usted se ha estado asegurando que todos los miembros estén conscientes de sus responsabilidades y los estándares esperados de desempeño.

**Tabla 17** Test Liderazgo. Pregunta No.2.

	f	%	% válido	% acumulado
Establecer interacción amistosa pero asegurarse que estén conscientes de sus responsabilidades y estándares esperados	21	40,4	40,4	40,4
Tomar una acción no definida.	1	1,9	1,9	42,3
Hacer lo que sea posible para que el grupo se sienta importante e involucrado.	21	40,4	40,4	82,7
Enfatizar la importancia de los plazos y las tareas.	9	17,3	17,3	100,0
Total	52	100,0	100,0	

**Fuente:** Test aplicado a los miembros de la cooperativa

**Elaborado por:** El investigador.



**Gráfico 2** Liderazgo. Pregunta No.2.

**Fuente:** Test aplicado a los miembros de la cooperativa

**Elaborado por:** El investigador.

## Análisis

Se ha evaluado a 52 colaboradores que representa la totalidad de la población de estudio, de lo cual se ha determinado: el 40.4% equivalente a 21 personas, creen que se debería establecer interacción amistosa pero asegurarse que estén; el 40.4% correspondiente a 21 trabajadores, piensan que hacer lo que sea posible para que el grupo se sienta importante e involucrado; el 17.3% igual a 9 empleados creen que enfatizar la importancia de los plazos y las tareas; y el 1.9% equivalente a 1 colaborador piensa que tomar una acción no definida puede desencadenar en que el desempeño disminuya considerablemente.

### Pregunta 3.

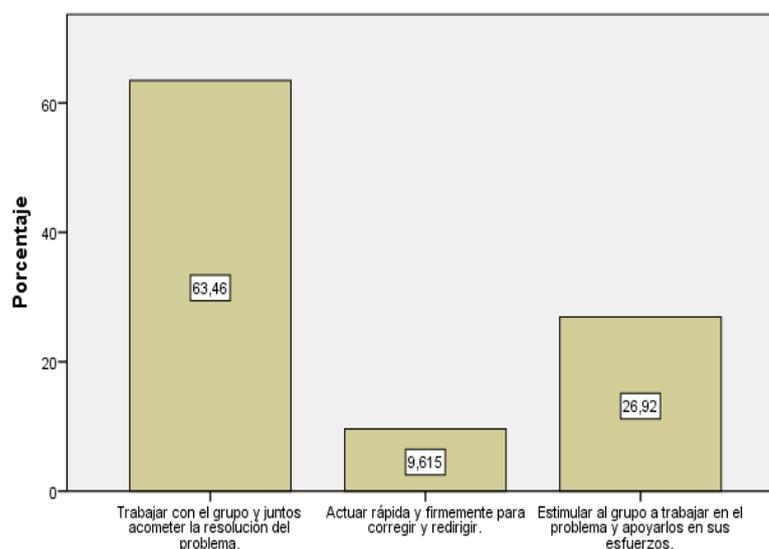
3. Los miembros de su grupo son incapaces de resolver un problema por sí mismos. Usted los ha dejado normalmente solos. El desempeño y las relaciones interpersonales del grupo han sido buenas.

**Tabla 18** Test Liderazgo. Pregunta No.3.

	f	%	% válido	% acumulado
Trabajar con el grupo y juntos acometer la resolución del problema.	33	63,5	63,5	63,5
Actuar rápida y firmemente para corregir y redirigir.	5	9,6	9,6	73,1
Estimular al grupo a trabajar en el problema y apoyarlos en sus esfuerzos.	14	26,9	26,9	100,0
Total	52	100,0	100,0	

**Fuente:** Test aplicado a los miembros de la cooperativa

**Elaborado por:** El investigador.



**Gráfico 3** Liderazgo. Pregunta No.3.

**Fuente:** Test aplicado a los miembros de la cooperativa

**Elaborado por:** El investigador.

### Análisis

Se ha evaluado a 52 colaboradores que representa la totalidad de la población de estudio, de lo cual se ha determinado: el 63.5% equivalente a 33 personas consideran que trabajar con el grupo y juntos acometer la resolución del problema; el 26.9% correspondiente a 14 trabajadores piensan que estimular al grupo a trabajar en el problema y apoyarlos en sus esfuerzos; sin embargo el 9,6% igual a 5 colaboradores mencionan que actuar rápida y firmemente para corregir y redirigir puede ser un método que permita dar soluciones a tiempo en caso de presentarse algún problema en el camino a cumplir los objetivos.

#### Pregunta 4.

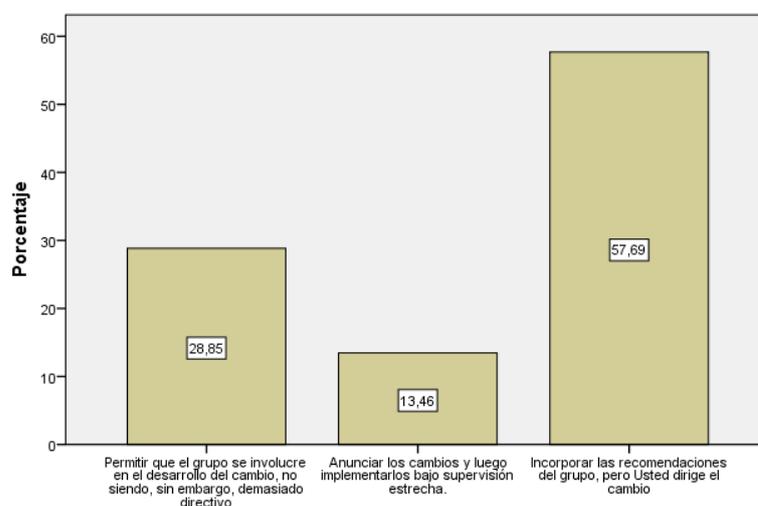
4. Usted está considerando un cambio. Sus colaboradores tienen un excelente historial de logros. Ellos reconocen la necesidad de cambios.

**Tabla 19** Test Liderazgo. Pregunta No.4.

	F	%	% válido	% acumulado
Permitir que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio, no siendo, sin embargo, demasiado directivo	15	28,8	28,8	28,8
Anunciar los cambios y luego implementarlos bajo supervisión estrecha.	7	13,5	13,5	42,3
Incorporar las recomendaciones del grupo, pero Usted dirige el cambio	30	57,7	57,7	100,0
Total	52	100,0	100,0	

**Fuente:** Test aplicado a los miembros de la cooperativa

**Elaborado por:** El investigador.



**Gráfico 4** Liderazgo. Pregunta No.4.

**Fuente:** Test aplicado a los miembros de la cooperativa

**Elaborado por:** El investigador.

#### Análisis

Se ha evaluado a 52 colaboradores que representa la totalidad de la población de estudio, de lo cual se ha determinado: el 57.7% equivalente a 30 personas creen que incorporar las recomendaciones del grupo, pero Usted dirige el cambio; el 28.8% correspondiente a 15 trabajadores piensan que permitir que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio, no siendo, sin embargo, demasiado directivo; y el 13.5% igual a 7 empleados menciona que considera que anunciar los cambios y luego implementarlos bajo supervisión estrecha puede llevar a que los trabajadores sientan más presión por cumplir las tareas lo que conlleve a que no se ejecuten adecuadamente las mismas.

### Pregunta 5.

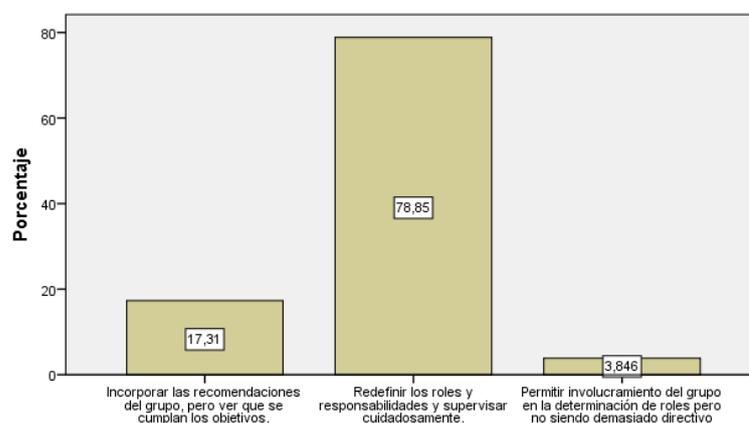
5. El desempeño de su grupo ha estado decayendo durante los meses recientes. Los integrantes no están preocupados con el logro de los objetivos. La redefinición de roles y responsabilidades ha sido de utilidad en el pasado. Ha sido necesario estarles recordando constantemente que realicen sus tareas a tiempo.

**Tabla 20** Test Liderazgo. Pregunta No.5.

	f	%	% válido	% acumulado
Incorporar las recomendaciones del grupo, pero ver que se cumplan los objetivos.	9	17,3	17,3	17,3
Redefinir los roles y responsabilidades y supervisar cuidadosamente.	41	78,8	78,8	96,2
Permitir involucramiento del grupo en la determinación de roles pero no siendo demasiado directivo	2	3,8	3,8	100,0
Total	52	100,0	100,0	

**Fuente:** Test aplicado a los miembros de la cooperativa

**Elaborado por:** El investigador.



**Gráfico 5** Liderazgo. Pregunta No.5.

**Fuente:** Test aplicado a los miembros de la cooperativa

**Elaborado por:** El investigador.

### Análisis

Se ha evaluado a 52 colaboradores que representa la totalidad de la población de estudio, de lo cual se ha determinado: el 78.8% equivalente a 41 personas creen en redefinir los roles y responsabilidades y supervisar cuidadosamente; el 17.3% correspondiente a 9 trabajadores piensan Incorporar las recomendaciones del grupo, pero ver que se cumplan los objetivos; y el 3.8% igual a 2 empleados mencionan que permitir involucramiento del grupo en la determinación de roles pero no siendo demasiado directivo lograría que los miembros de la institución sientan la flexibilidad que requieren por parte de la organización para poder desarrollar su trabajo adecuadamente.

### Pregunta 6.

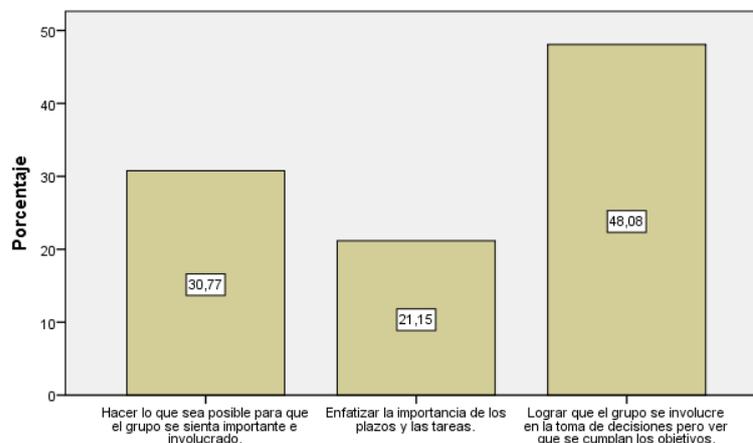
6. Usted ha ingresado a una organización manejada en forma eficiente. El anterior administrador controlaba estrechamente la situación. Usted quiere mantener una situación productiva, sin embargo, le gustaría comenzar a humanizar el entorno.

**Tabla 21** Test Liderazgo. Pregunta No.6.

	f	%	% válido	% acumulado
Hacer lo que sea posible para que el grupo se sienta importante e involucrado.	16	30,8	30,8	30,8
Enfatizar la importancia de los plazos y las tareas.	11	21,2	21,2	51,9
Lograr que el grupo se involucre en la toma de decisiones pero ver que se cumplan los objetivos.	25	48,1	48,1	100,0
Total	52	100,0	100,0	

**Fuente:** Test aplicado a los miembros de la cooperativa

**Elaborado por:** el investigador.



**Gráfico 6** Liderazgo. Pregunta No.6.

**Fuente:** Test aplicado a los miembros de la cooperativa

**Elaborado por:** el investigador.

### Análisis

Se ha evaluado a 52 colaboradores que representa la totalidad de la población de estudio, de lo cual se ha determinado: el 48.1% equivalente a 25 personas creen que lograr que el grupo se involucre en la toma de decisiones pero ver que se cumplan los objetivos; el 30.8% correspondiente a 16 trabajadores piensan hacer lo que sea posible para que el grupo se sienta importante e involucrado; y el 21.2% igual a 11 empleados mencionan que enfatizar la importancia de los plazos y las tareas puede permitir que los colaboradores conozcan oportunamente con los tiempos que disponen para ejecutar su trabajo, logrando que así que se desarrolle un clima organizacional apropiado para el cumplimiento de objetivos.

### Pregunta 7.

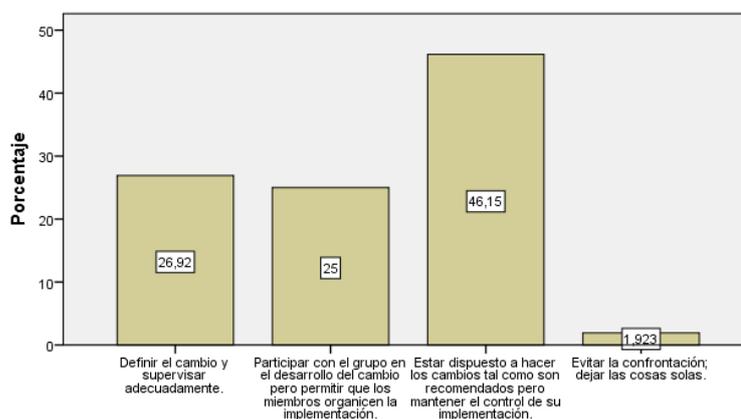
7. Usted está considerando el cambiar a una estructura que será nueva para su grupo. Los miembros del grupo han hecho sugerencias acerca de los cambios requeridos. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad en sus operaciones.

**Tabla 22** Test Liderazgo. Pregunta No.7.

	f	%	% válido	% acumulado
Definir el cambio y supervisar adecuadamente.	14	26,9	26,9	26,9
Participar con el grupo en el desarrollo del cambio pero permitir que los miembros organicen la implementación.	13	25,0	25,0	51,9
Estar dispuesto a hacer los cambios tal como son recomendados pero mantener el control de su implementación.	24	46,2	46,2	98,1
Evitar la confrontación; dejar las cosas solas.	1	1,9	1,9	100,0
Total	52	100,0	100,0	

**Fuente:** Test aplicado a los miembros de la cooperativa

**Elaborado por:** El investigador.



**Gráfico 7** Liderazgo. Pregunta No.7.

**Fuente:** Test aplicado a los miembros de la cooperativa

**Elaborado por:** El investigador.

### Análisis

Se ha evaluado a 52 colaboradores que representa la totalidad de la población de estudio, de lo cual se ha determinado: el 46.2% equivalente a 24 personas quieren estar dispuesto a hacer los cambios tal como son recomendados pero mantener el control de su implementación; el 26.9% correspondiente a 14 trabajadores piensan definir el cambio y supervisar adecuadamente; el 25% igual a 13 empleados mencionan que lo ideal sería participar con el grupo en el desarrollo del cambio pero permitir que los miembros organicen la implementación; y el 1.9% siendo 1 colaborador asume que lo ideal en esta situación es evitar la confrontación; dejar las cosas solas.

### Pregunta 8.

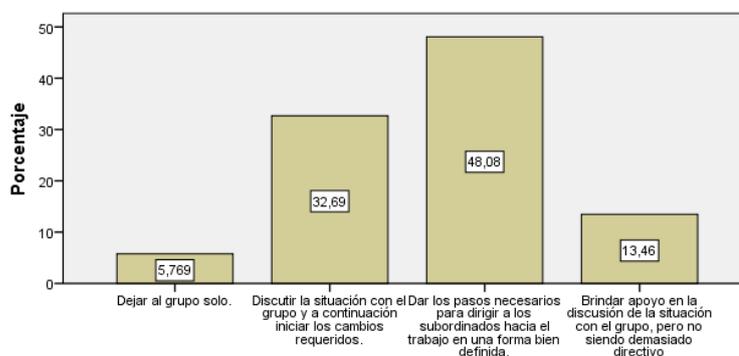
8. El desempeño del grupo y las relaciones interpersonales son buenas, usted se siente un tanto inseguro acerca de su falta de dirección del grupo.

**Tabla 23** Test Liderazgo. Pregunta No.8.

	f	%	% válido	% acumulado
Dejar al grupo solo.	3	5,8	5,8	5,8
Discutir la situación con el grupo y a continuación iniciar los cambios requeridos.	17	32,7	32,7	38,5
Dar los pasos necesarios para dirigir a los subordinados hacia el trabajo en una forma bien definida.	25	48,1	48,1	86,5
Brindar apoyo en la discusión de la situación con el grupo, pero no siendo demasiado directivo	7	13,5	13,5	100,0
Total	52	100,0	100,0	

**Fuente:** Test aplicado a los miembros de la cooperativa

**Elaborado por:** El investigador.



**Gráfico 8** Liderazgo. Pregunta No.8.

**Fuente:** Test aplicado a los miembros de la cooperativa

**Elaborado por:** El investigador.

### Análisis

Se ha evaluado a 52 colaboradores que representa la totalidad de la población de estudio, de lo cual se ha determinado: el 48.1% equivalente a 25 personas considera que dar los pasos necesarios para dirigir a los subordinados hacia el trabajo en una forma bien definida; el 32.7% correspondiente a 17 trabajadores piensan lo mejor sería discutir la situación con el grupo y a continuación iniciar los cambios requeridos; el 13.5% igual a 7 empleados mencionan que lo ideal sería brindar apoyo en la discusión de la situación con el grupo, pero no siendo demasiado directivo; y el 5.8% siendo 3 colaboradores consideran en dejar al grupo solo lo cual no sería lo más adecuado porque no tendrían quien los guíe para la realización de tareas y consecución de objetivos, por tal motivo lo más adecuado es que cada grupo de trabajo tenga un líder que será el encargado de guiar adecuadamente a su equipo para conseguir lo deseado.

### Pregunta 9.

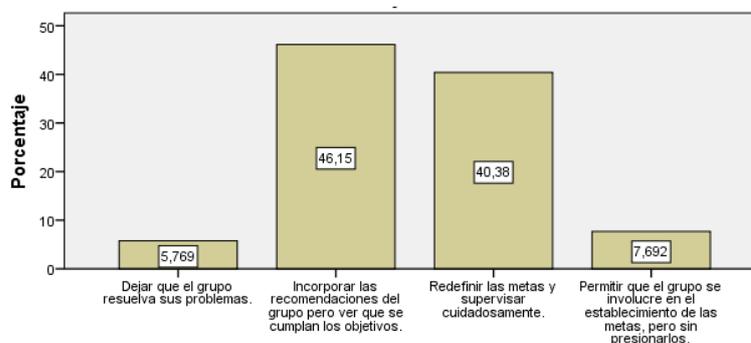
9. Su Jefe lo ha designado para encabezar una fuerza de tarea (task force) que está sumamente retrasada en hacer las recomendaciones requeridas para un cambio. El grupo no está claro con respecto a sus metas. La asistencia a las reuniones ha sido baja. Sus reuniones se han transformado más bien en encuentros sociales. Potencialmente ellos tienen el talento necesario para ayudar.

**Tabla 24** Test Liderazgo. Pregunta No.9.

	f	%	% válido	% acumulado
Dejar que el grupo resuelva sus problemas.	3	5,8	5,8	5,8
Incorporar las recomendaciones del grupo pero ver que se cumplan los objetivos.	24	46,2	46,2	51,9
Redefinir las metas y supervisar cuidadosamente.	21	40,4	40,4	92,3
Permitir que el grupo se involucre en el establecimiento de las metas, pero sin presionarlos.	4	7,7	7,7	100,0
Total	52	100,0	100,0	

**Fuente:** Test aplicado a los miembros de la cooperativa

**Elaborado por:** El investigador.



**Gráfico 9** Liderazgo. Pregunta No.9.

**Fuente:** Test aplicado a los miembros de la cooperativa

**Elaborado por:** El investigador.

### Análisis

Se ha evaluado a 52 colaboradores que representa la totalidad de la población de estudio, de lo cual se ha determinado: el 46.2% equivalente a 24 personas considera que es prudente incorporar las recomendaciones del grupo pero ver que se cumplan los objetivos; el 40.4% correspondiente a 21 trabajadores piensan lo mejor sería redefinir las metas y supervisar cuidadosamente; el 7.7% igual a 4 empleados mencionan que lo ideal es permitir que el grupo se involucre en el establecimiento de las metas, pero sin presionarlos; y el 5.8% siendo 3 colaboradores consideran en dejar que el grupo resuelva sus problemas sería la mejor opción debido a que ellos asumen que están en la capacidad de dar solución por ellos mismo a dichos problemas, es importante que los líderes organizacionales permitan que todo su equipo de trabajo participe en la solución de problemas.

### Pregunta 10.

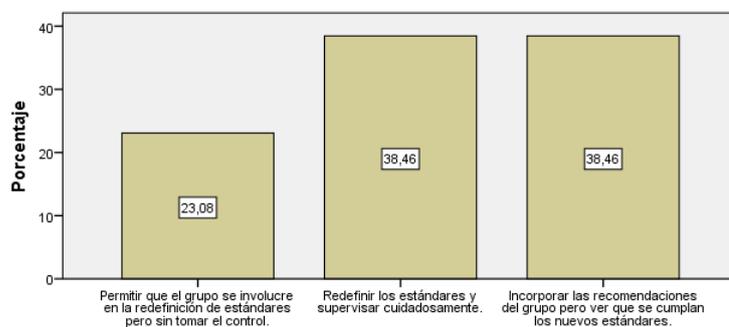
10. Sus colaboradores, que normalmente son capaces de asumir responsabilidades, no están respondiendo a su reciente definición de estándares.

**Tabla 25** Test Liderazgo. Pregunta No.10.

	f	%	% válido	% acumulado
Permitir que el grupo se involucre en la redefinición de estándares pero sin tomar el control.	12	23,1	23,1	23,1
Redefinir los estándares y supervisar cuidadosamente.	20	38,5	38,5	61,5
Incorporar las recomendaciones del grupo pero ver que se cumplan los nuevos estándares.	20	38,5	38,5	100,0
Total	52	100,0	100,0	

**Fuente:** Test aplicado a los miembros de la cooperativa

**Elaborado por:** El investigador



**Gráfico 10** Liderazgo. Pregunta No.10.

**Fuente:** Test aplicado a los miembros de la cooperativa

**Elaborado por:** El investigador.

### Análisis

Se ha evaluado a 52 colaboradores que representa la totalidad de la población de estudio, de lo cual se ha determinado: el 38.5% equivalente a 20 personas considera que lo adecuado es redefinir los estándares y supervisar cuidadosamente; el 38.5% correspondiente a 20 trabajadores piensan que lo mejor sería Incorporar las recomendaciones del grupo pero ver que se cumplan los nuevos estándares; y el 23.1% siendo un total de 12 colaboradores consideran permitir que el grupo se involucre en la redefinición de estándares pero sin tomar el control permitiría que los colaboradores se enfoquen adecuadamente a cumplir con sus tareas ya que estarían sintiendo el apoyo por parte de los jefes grupales y se consideraría su opinión antes de tomar una decisión.

### Pregunta 11.

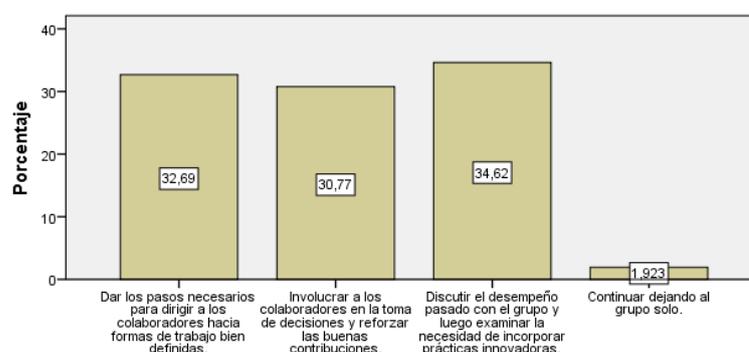
11. Usted ha sido promovido a una nueva posición. El Supervisor anterior no estaba involucrado en los asuntos del grupo. El grupo ha manejado adecuadamente sus tareas y dirección. Las interrelaciones del grupo son buenas.

**Tabla 26** Test Liderazgo. Pregunta No.11.

	f	%	% válido	% acumulado
Dar los pasos necesarios para dirigir a los colaboradores hacia formas de trabajo bien definidas.	17	32,7	32,7	32,7
Involucrar a los colaboradores en la toma de decisiones y reforzar las buenas contribuciones.	16	30,8	30,8	63,5
Discutir el desempeño pasado con el grupo y luego examinar la necesidad de incorporar prácticas innovadoras.	18	34,6	34,6	98,1
Continuar dejando al grupo solo.	1	1,9	1,9	100,0
Total	52	100,0	100,0	

**Fuente:** Test aplicado a los miembros de la cooperativa

**Elaborado por:** El investigador



**Gráfico 11** Liderazgo. Pregunta No.11.

**Fuente:** Test aplicado a los miembros de la cooperativa

**Elaborado por:** El investigador.

### Análisis

Se ha evaluado a 52 colaboradores que representa la totalidad de la población de estudio, de lo cual se ha determinado: el 34.6% equivalente a 18 personas considera que lo correcto es discutir el desempeño pasado con el grupo y luego examinar la necesidad de incorporar prácticas innovadoras; el 32.7% correspondiente a 17 trabajadores piensan que lo mejor sería dar los pasos necesarios para dirigir a los colaboradores hacia formas de trabajo bien definidas; el 30.8% comprendido por 16 colaboradores establecen que se debería involucrar a los colaboradores en la toma de decisiones y reforzar las buenas contribuciones; y el 1.9% siendo 1 solo colaborador cree que continuar dejando al grupo solo.

### Pregunta 12.

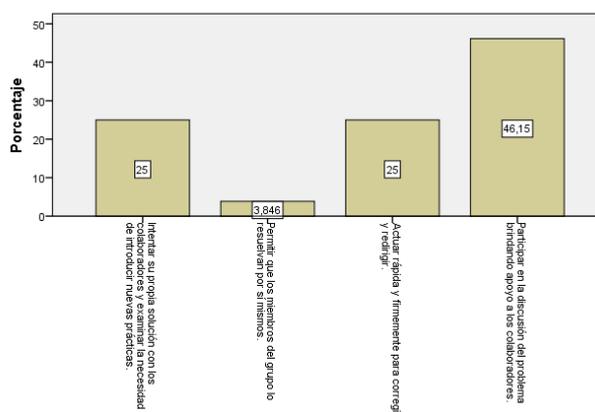
12. Informaciones recientes indican que existen algunas dificultades internas entre los colaboradores. El grupo tiene un registro notable de logros. Los miembros han mantenido efectivamente metas de largo plazo. Han trabajado en armonía durante el último año.

**Tabla 27** Test Liderazgo. Pregunta No.12.

	f	%	% válido	% acumulado
Intentar su propia solución con los colaboradores y examinar la necesidad de introducir nuevas prácticas.	13	25,0	25,0	25,0
Permitir que los miembros del grupo lo resuelvan por sí mismos.	2	3,8	3,8	28,8
Actuar rápida y firmemente para corregir y redirigir.	13	25,0	25,0	53,8
Participar en la discusión del problema brindando apoyo a los colaboradores.	24	46,2	46,2	100,0
Total	52	100,0	100,0	

**Fuente:** Test aplicado a los miembros de la cooperativa

**Elaborado por:** El investigador



**Gráfico 12** Liderazgo. Pregunta No.12.

**Fuente:** Test aplicado a los miembros de la cooperativa

**Elaborado por:** El investigador.

### Análisis

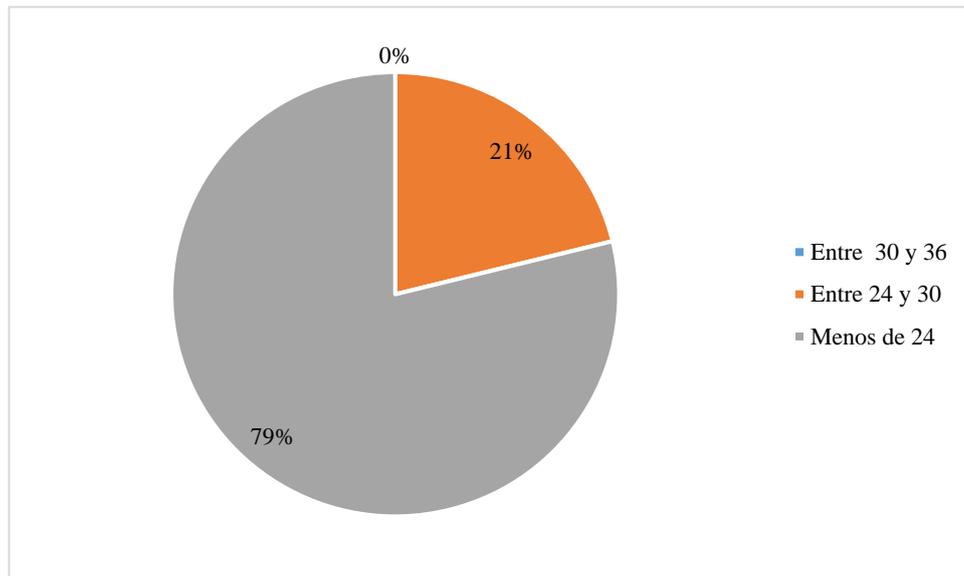
Se ha evaluado a 52 colaboradores que representa la totalidad de la población de estudio, de lo cual se ha determinado: el 46.2% equivalente a 24 personas considera que es importante participar en la discusión del problema brindando apoyo a los colaboradores; el 25% correspondiente a 13 trabajadores piensan que lo mejor es intentar su propia solución con los colaboradores y examinar la necesidad de introducir nuevas prácticas, a su vez; el 25% comprendido por 13 colaboradores establecen que se debe actuar rápida y firmemente para corregir y redirigir; y el 3.8% siendo 2 colaboradores creen que permitir que los miembros del grupo lo resuelvan por sí mismos.

## Adaptabilidad de estilo

**Tabla 28** Adaptabilidad de estilo

Total	Adaptabilidad	Frecuencia
Entre 30 y 36	Alto grado	0
Entre 24 y 30	Moderado	11
Menos de 24	Necesidad de auto desarrollo para mejorar el liderazgo	41
<b>Total</b>		<b>52</b>

**Elaborado por:** El investigador



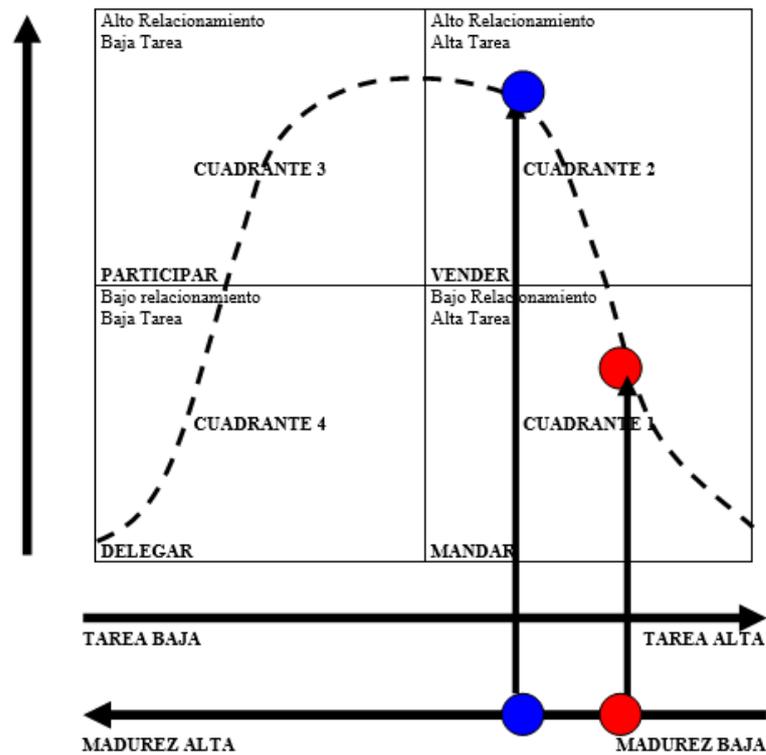
**Gráfico 13** Adaptabilidad de estilo

**Fuente:** Test aplicado a los miembros de la cooperativa

**Elaborado por:** el investigador.

### Análisis e interpretación

De acuerdo con la adaptabilidad de estilo podemos determinar que un 79% correspondiente a 41 colaboradores, se encuentran con una adaptabilidad menos de 24, lo que quiere decir que se necesita implementar ciertos estilos de liderazgo dentro de la organización con la finalidad de que los colaboradores puedan desarrollar y potenciar sus competencias tales como el liderazgo, auto – confianza, orientación al cliente y la comunicación bidireccional (Giraldo & Ostos, 2017), logrando de esta manera un estilo de liderazgo apropiado y mediante un direccionamiento adecuado por parte de la organización acorde a las necesidades y requerimientos de cada colaborador.



**Gráfico 14** Estilo de liderazgo

**Fuente:** Test aplicado a los miembros de la cooperativa

**Elaborado por:** El investigador.

En el Gráfico 14 Estilos de liderazgo se evidenció que, en base a los resultados presentados por parte de los encuestados equivalentes a 28 colaboradores, el estilo de liderazgo dominante en la organización se encuentra en el cuadrante Q2 (Aprendiz – Desilusionado) lo que quiere decir que necesitan de un alto relacionamiento y una alta tarea para desenvolverse adecuadamente en su puesto de trabajo, a su vez el estilo de liderazgo que aún no se ha alcanzado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda., se establece en el cuadrante Q4 (Triunfador independiente) que el colaborador necesita bajo relacionamiento y baja tarea como se explicará posteriormente en el Análisis de los Resultados Globales.

## Resultados Globales

### Rango de estilo

Tabla 29 Rango de estilo

Cuadrante	Comportamiento	Frecuencia
Q1	Alto en tarea y bajo en relacionamiento	17
Q2	Alto en tarea y alto en relacionamiento	28
Q3	Alto en relacionamiento y bajo en tarea	7
Q4	Bajo en relacionamiento y bajo en tarea	0
<b>Total</b>		<b>52</b>

Elaborado por: El investigador

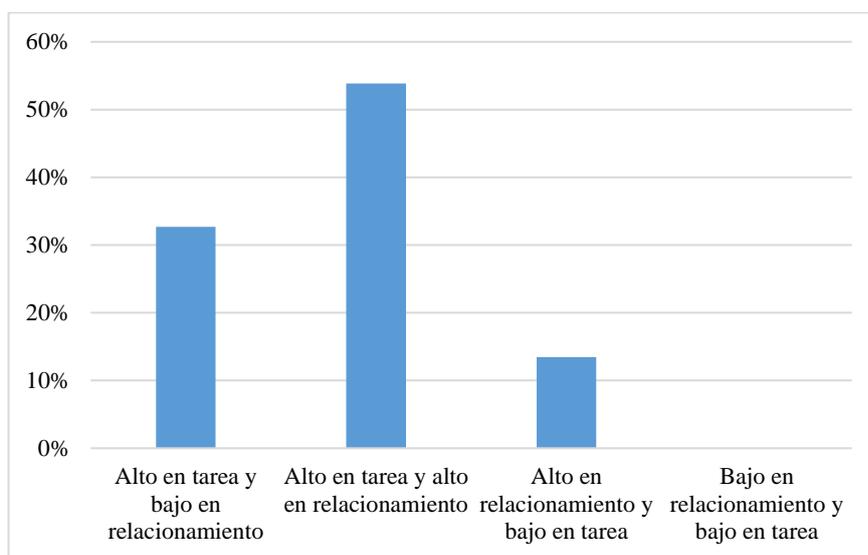


Gráfico 15: Rango de estilo

Fuente: Test aplicado a los miembros de la cooperativa

Elaborado por: El investigador.

### Interpretación general del test

La mayor población de estudio se encuentra en el cuadrante **Q2 (Aprendiz – Desilusionado)**, lo que genera importancia en la investigación debido que necesita de *dirección y de apoyo* para corregir errores que desarrollen en su trabajo como lo aseguran (Hernández & Rodríguez, 2016) los errores más comunes que se generan en esta etapa son falta de comunicación, poca participación del colaborador, y no optimizando el tiempo de trabajo ni los recursos organizacionales, así mismo el colaborador tiene poca competencia y poco compromiso con la institución lo que desencadenaría en poca innovación, iniciativa y bajo empoderamiento con la organización (Martín & Gairín, 2010), su nivel de motivación va disminuyendo

porque el colaborador se cree incapaz o inseguro de llevar a cabo sus funciones, de acuerdo (Goleman, 2016), los colaboradores que se encuentran en el cuadrante Q2 necesitarían de un estilo de liderazgo Coach guiando a los trabajadores a buscar sus puntos débiles y de esta manera desarrollen todo su potencial; así mismo el estilo de liderazgo Afiliativo ya que promueve que el liderado sea más empático con sus compañeros de trabajo, siendo esto un estímulo para el colaborador.

El 33% correspondiente a 17 trabajadores se posicionan en el cuadrante **Q1 (Principiante - Entusiasta)**, es aquí donde el colaborador tiene poca competencia y pocas tareas asignadas, de igual manera tiene mucho compromiso con la institución y mucha motivación en su puesto trabajo, por tal motivo, necesita de *mucha dirección y mucho apoyo* por parte del líder y de la organización para desempeñar sus actividades cotidianas, de acuerdo con (Goleman, 2016), el (Principiante - Entusiasta) necesita de un estilo de liderazgo Autoritario porque es el que más se inclina a marcar las pautas a seguir por parte del colaborador en base a mucha disciplina; (Vargas, 2019), menciona que el liderazgo autoritario debe ser desarrollado con una percepción positiva porque permitirá que se alcancen los resultados y los objetivos esperados en un tiempo establecido, es aquí donde el líder concentra las decisiones con la finalidad de poner orden en el en su grupo de trabajo.

De acuerdo con el 13% perteneciente a 7 colaboradores se determina que se encuentran en el cuadrante **Q3 (Ejecutor capaz, pero cauteloso)**, el colaborador mejora su nivel de competencia, compromiso y motivación con la organización, el empleado necesita *más apoyo que dirección* por parte del líder o jefe, a su vez de acuerdo (Goleman, 2016), el (Ejecutor capaz, pero cauteloso) necesitaría de un estilo de liderazgo Coach para terminar de consolidar el aprendizaje y que se pueda desempeñar adecuadamente el colaborador, es así que Cañas (2017), da a conocer que para el liderazgo Coach lo primordial es que el colaborador cree su propio camino y que un error se lo convierta en una oportunidad de mejora permitiendo así que las personas desarrollen su potencial dentro de la organización; así mismo los colaboradores que se encuentran en este cuadrante necesitan del estilo de liderazgo Timonel, porque el líder marca la pauta a su equipo de trabajo para que sea más fácil la realización de tareas, es así que el líder debe dominar el área para

que sea una guía apropiada para el liderado, ya que de él dependerá el retroceso o el avance del grupo de trabajo.

Sin embargo, ningún colaborador se encuentra en el cuadrante **Q4 (Triunfador independiente)** siendo el ideal para la organización; el colaborador ya no necesita *ni dirección ni apoyo*, ya domina su puesto de trabajo y tiene todos los recursos necesarios para solucionar problemas, así mismo ya se le delega tareas ya que tiene un nivel muy alto de preparación e independencia en sus actividades. De acuerdo con Goleman (2016), el (Triunfador independiente) necesita de un estilo de liderazgo Democrático porque le permite al liderado opinar en la toma de decisiones beneficiando así al líder debido a que tiene otro punto de vista de un colaborador que domina el área; Alarcón, Araya, Pérez y Ponce (2013) dan a conocer que mediante este estilo lo que se busca es que se tenga una visión y una responsabilidad compartida logrando así la cohesión organizacional que se desea.

### 3.3. Test de Desempeño laboral

El Test de Desempeño laboral es un documento propio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda., está estipulado en 3 dimensiones, cada una con su respectiva ponderación; la evaluación de desempeño es ejecutada una vez al año y tiene como prioridad buscar las falencias que tienen cada uno de los colaboradores con la finalidad de potenciar las mismas y que su desempeño sea el apropiado para el beneficio de la organización.

#### Escalas:

En la tabla 26. Escalas de desempeño laboral, la institución plantea un criterio para asignar porcentajes según cada una de las dimensiones, la totalidad equivale al 100%:

**Tabla 30** Escalas de desempeño laboral

Dimensión	Calificación ponderada
Cumplimiento metas y resultados	50%
Competencias	20%
Cumplimiento de procesos y reglamentos	30%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: El investigador

#### Dimensiones

##### Dimensión de cumplimiento metas y resultados

En cada una de las dimensiones se realizará un análisis descriptivo de los datos obtenidos, además, en base al Manual de la cooperativa, se ponderará el resultado de acuerdo a los criterios. En esta primera dimensión el valor es de 50%:

1. Cumple el evaluado con las metas asignadas

**Tabla 31** Cumplimiento de metas y resultados-Descriptivos

	%	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	46	1	1,9	1,9	1,9
	68	1	1,9	1,9	3,8
	69	13	25,0	25,0	28,8
	70	1	1,9	1,9	30,8
Válidos	71	2	3,8	3,8	34,6
	73	1	1,9	1,9	36,5
	74	1	1,9	1,9	38,5
	75	1	1,9	1,9	40,4
	76	1	1,9	1,9	42,3

77	9	17,3	17,3	59,6
78	1	1,9	1,9	61,5
79	2	3,8	3,8	65,4
81	1	1,9	1,9	67,3
83	2	3,8	3,8	71,2
84	3	5,8	5,8	76,9
85	4	7,7	7,7	84,6
86	1	1,9	1,9	86,5
87	2	3,8	3,8	90,4
88	1	1,9	1,9	92,3
89	1	1,9	1,9	94,2
93	1	1,9	1,9	96,2
95	1	1,9	1,9	98,1
100	1	1,9	1,9	100,0
Total	52	100,0	100,0	

**Elaborado por:** El investigador

Se han obtenido 52 valores reales o válidos y 0 valores perdidos.

**Tabla 32** Cumplimiento de metas y resultados-Medidas de tendencia central

<b>Indicador estadístico</b>	<b>Resultados</b>
Media	77,19
Mediana	77,00
Moda	69
Varianza	81,923
Mínimo	46
Máximo	100

**Elaborado por:** El investigador

Se pudo evidenciar lo siguiente: la media es de 77,19%, lo que significa que están dentro de Bueno, sin embargo, la moda es de 69%, es decir, 13 personas están en el rango de Deficiente, por ende, se requieren de medidas que mejoren el tema de *cumplimiento de metas y resultados* en la cooperativa; Crespo (2017), sugiere que para mejorar esta dimensión, la organización se debe enfocar en modificar o potencializar las estrategias administrativas que se contemplan dentro de la organización mejorando así tanto la gestión administrativa como la gestión financiera que se maneja en la Cooperativa, permitiendo así que las metas y los resultados sean visibles para la parte gerencial de la institución.

### **Dimensión de competencias**

Con respecto a la dimensión de competencias, de acuerdo al manual de la institución se califican entre 20% y 100%, y para la calificación ponderada, se tomará el equivalente al 20%.

## Trabajo en equipo

Barraycoa y Lasaga (2010), mencionan que el trabajo en equipo es la manera en como una persona se integra y se adapta a un grupo para alcanzar objetivos en común, dicha persona debe tener buena empatía, responsabilidad y compromiso consigo mismo y con el equipo de trabajo.

### ¿Actúa la persona para facilitar el funcionamiento del equipo o grupo del que es parte?

**Tabla 33** Trabajo en equipo-Descriptivos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	40	1	1,9	1,9
	60	3	5,8	7,7
Válidos	80	35	67,3	75,0
	100	13	25,0	100,0
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Elaborado por:** El investigador

Se han obtenido 52 valores reales o válidos y 0 valores perdidos.

**Tabla 34** Trabajo en equipo-Medidas de tendencia central

	¿Actúa la persona para facilitar el funcionamiento del equipo o grupo del que es parte?
Media	83,08
Mediana	80,00
Moda	80
Varianza	147,210
Mínimo	40
Máximo	100

**Elaborado por:** El investigador

Con respecto al trabajo en equipo, se determinó que la media es de 83,08% y la moda es 80%, esto significa que es “Muy Bueno”, es decir el trabajo entre compañeros no representa un problema, sin embargo, siempre es importante que se trabaje esta dimensión para que el clima laboral sea el adecuado, tal como da a conocer Aguilar y Vargas (2010), un trabajo en equipo apropiado se da cuando los colaboradores comparten la misma visión, mantienen una comunicación clara y fluida, y demuestran afinidad entre sus integrantes siendo estas características propias de los colaboradores de la Cooperativa El Sagrario.

## Orientación al servicio

Nicuesa (2014), menciona que una correcta orientación al servicio se da cuando el colaborador identifica la necesidad que tiene el cliente y se anticipa a darle una solución y a brindarle un servicio apropiado superando las expectativas que tiene el cliente externo.

### ¿Actúa la persona en beneficio del cliente interno o externo?

**Tabla 35** Orientación al servicio-Descriptivos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	60	7	13,5	13,5
	80	38	73,1	86,5
	100	7	13,5	100,0
	Total	52	100,0	100,0

**Elaborado por:** El investigador

Se han obtenido 52 valores reales o válidos y 0 valores perdidos.

**Tabla 36** Orientación al servicio-Medidas de tendencia central

¿Actúa la persona en beneficio del cliente interno o externo?	
Media	80,00
Mediana	80,00
Moda	80
Varianza	109,804
Mínimo	60
Máximo	100

**Elaborado por:** El investigador

En lo que respecta la orientación al servicio, se tiene una media de 80%, al igual que la moda, esto significa que esta dimensión está en la escala de “Muy Bueno”, pero, se debe considerar que siempre se puede presentar un mejor servicio, por ende, como lo sugiere Verástegui (2018), los colaboradores de la institución deben buscar mediante un servicio adecuado y oportuno hacia el cliente, que el mismo se fidelice con la organización y por consiguiente atraiga más clientes a la Cooperativa, todo basado en un servicio al cliente de calidad, fomentando así la producción organizacional.

## Comunicación asertiva

La comunicación asertiva hace énfasis en las relaciones interpersonales dentro de una organización, porque permite integrarse con los colaboradores que laboran

dentro de la misma y por consiguiente logrando así la consecución de objetivos. (Gómez, Angulo, & González, 2017).

### ¿Comunica la persona claramente la información?

**Tabla 37** Comunicación Asertiva-Descriptivos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	60	1	1,9	1,9
Válidos	80	41	78,8	80,8
	100	10	19,2	100,0
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Elaborado por:** El investigador

Se han obtenido 52 valores reales o válidos y 0 valores perdidos.

**Tabla 38.** Comunicación asertiva - Medidas de tendencia central

¿Comunica la persona claramente la información?	
Media	83,46
Mediana	80,00
Moda	80
Varianza	74,057
Mínimo	60
Máximo	100

**Elaborado por:** El investigador

Con respecto a la comunicación asertiva se puede mencionar que la media es de 83,46% y la moda es del 80%, lo que significa que la dimensión está en el rango de “Muy Bueno”, es decir, no presenta problemas, pero como se mencionó se pueden mejorar algunos aspectos para lograr la excelencia, de acuerdo con Gómez, Angulo y González (2017), se podría desarrollar un estilo de comunicación más directo entre colaborador – jefe y viceversa, con la finalidad de evitar distorsión del mensaje que se desea transmitir; así mismo, se debería poner énfasis en llevar a cabo un retroalimentación de la comunicación organizacional promoviendo de esta manera que cada colaborador conozca como es el proceso de comunicación y se logre adaptar al mismo.

### Orientación a resultados

La orientación a resultados necesita de una visión y misión compartida entre colaboradores, que mediante un correcto liderazgo permita conseguir los objetivos planteados. (Iglesias, Carreras, & Sureda, 2010).

**¿Realiza la persona con esfuerzo y buena actitud sus funciones para cumplir las metas determinadas?**

**Tabla 39** Orientación a resultados-Descriptivos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	40	1	1,9	1,9
	60	20	38,5	40,4
Válidos	80	17	32,7	73,1
	100	14	26,9	100,0
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Elaborado por:** El investigador

Se han obtenido 52 valores reales o válidos y 0 valores perdidos.

**Tabla 40** Orientación a resultados-Medidas de tendencia central

	¿Realiza la persona con esfuerzo y buena actitud sus funciones para cumplir las meta determinadas?
Media	76,92
Mediana	80,00
Moda	60
Varianza	288,386
Mínimo	40
Máximo	100

**Elaborado por:** El investigador

Se concluye que con respecto a la orientación a resultados la media es de 76,92% y la media es de 60% lo que representa un nivel deficiente y por consiguiente que se tomen medidas para que se pueda contrarrestar esta problemática y lograr que se cumplan los resultados planteados, para mejorar los resultados que la organización aspira es importante enfocarnos en potencializar el liderazgo, ya que los colaboradores mediante esto sentirán motivación y apoyo que es aquí donde existen grandes falencias dentro la institución. (Iglesias, Carreras, & Sureda, 2010).

**Dimensión de cumplimiento de procesos y reglamentos**

En este apartado se tratarán 3 puntos: informes de auditoría, puntualidad en el trabajo y sanciones generadas a través de talento humano, y los totales equivalen al 30% del total de la calificación obtenida.

**Informes de auditoria**

**¿El trabajador ha recibido sanciones originadas en informes de auditoría?**

**Tabla 41** Informes de auditoría-Descriptivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	0,00	2	3,8	3,8	3,8
Válidos	100,00	50	96,2	96,2	100,0
	<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Elaborado por:** El investigador

Se han obtenido 52 valores reales o válidos y 0 valores perdidos.

**Tabla 42** Informes de auditoría -Medidas de tendencia central

¿El trabajador ha recibido sanciones originadas en informes de auditoría?	
Media	96,1538
Mediana	100,0000
Moda	100,00
Varianza	377,074
Mínimo	,00
Máximo	100,00

**Elaborado por:** El investigador

Se evidencio que no existen problemas con respecto a los informes de auditoría, pues la moda es del 100% y la media es del 96,15%, es decir, han sido únicamente dos personas quienes han recibido algún tipo de notificación, es importante mencionar que si el colaborador dentro de la organización tiene más de 3 sanciones se desvinculará de la institución con el parámetro de Visto Bueno, por tal motivo se sugiere que los colaboradores mantengan un correcto comportamiento y desarrollen sus actividades adecuadamente y como lo solicita la Cooperativa.

### **Puntualidad en el trabajo**

La puntualidad en el trabajo es de suma importancia porque denota que ese colaborador es responsable con las actividades que debe realizar dentro de la institución en donde labora, esto da a entender que el colaborador se siente a gusto en su lugar de trabajo y con el clima organizacional que lo rodea. (Riquelme, 2019)

### **¿El trabajador incurre en atrasos injustificados frecuentes?**

**Tabla 43** Puntualidad en el trabajo -Descriptivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	0	3	5,8	5,8	5,8
Válidos	50	15	28,8	28,8	34,6
	100	34	65,4	65,4	100,0
	<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Elaborado por:** El investigador

Se han obtenido 52 valores reales o válidos y 0 valores perdidos.

**Tabla 44** Puntualidad en el trabajo -Medidas de tendencia central

¿El trabajador incurre en atrasos injustificados frecuentes?	
Media	79,81
Mediana	100,00
Moda	100
Varianza	907,805
Mínimo	0
Máximo	100

**Elaborado por:** El investigador

Con respecto a la puntualidad la media es de 79,81% lo que significa que, si hay un ligero problema en esta dimensión, pues se registran 13 personas que tienen entre 13 y más atrasos injustificados, lo cual no debería pasar y por ende se deben tomar los correctivos necesarios, es así que Riquelme (2019), considera que los mencionados colaboradores están mostrando falta de compromiso, poca responsabilidad, falta de respeto y carencia de profesionalismo ante la institución.

### **Sanciones generadas a través de talento humano**

Pacheco (2019), menciona que las sanciones laborales son una manera por la cual el jefe o el líder buscan corregir faltas que algún colaborador haya cometido en el desarrollo de sus actividades en su puesto de trabajo.

### **¿El trabajador ha recibido sanciones originadas por faltas o incumplimientos detectados o reportados a talento humano?**

**Tabla 45** Sanciones generadas a través de Talento Humano - Descriptivos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	0	4	7,7	7,7
Válidos	50	12	23,1	30,8
	100	36	69,2	100,0
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Elaborado por:** El investigador

Se han obtenido 52 valores reales o válidos y 0 valores perdidos.

**Tabla 46** Sanciones generadas a través de talento humano -Medidas de tendencia central

¿El trabajador ha recibido sanciones originadas por faltas o incumplimientos detectados o reportados a talento humano?	
Media	80,77
Mediana	100,00
Moda	100
Varianza	995,475

Mínimo	0
Máximo	100

**Elaborado por:** El investigador

Se concluye que, la moda es del 100% y la media es de 80,77%, lo que significa que no existen problemas en esta dimensión, sin embargo, si hay algunas sanciones que se han puesto y eso debe corregirse para lograr la excelencia.

### Calificación Global

Para determinar la calificación global, se usaron las medias, y esas se multiplicaron por la escala correspondiente.

**Tabla 47** Sanciones generadas a través de talento humano -Medidas de tendencia central

Dimensión	Promedio	Escala	Calificación Ponderada
Cumplimiento de metas y resultados	77.19%	50%	38.59%
Dimensión de competencias	80.86%	20%	16.17%
Dimensión cumplimiento de procesos y reglamentos	85.57%	30%	25.76%
		<b>100%</b>	<b>80.44%</b>

**Elaborado por:** El investigador

Se concluye que la calificación global es de 80.44%, que se establece en la escala de “Muy Bueno”, no obstante, la Cooperativa busca la excelencia, por ende, debe diseñar estrategias que mejoren los indicadores en donde se hayan encontrado falencias

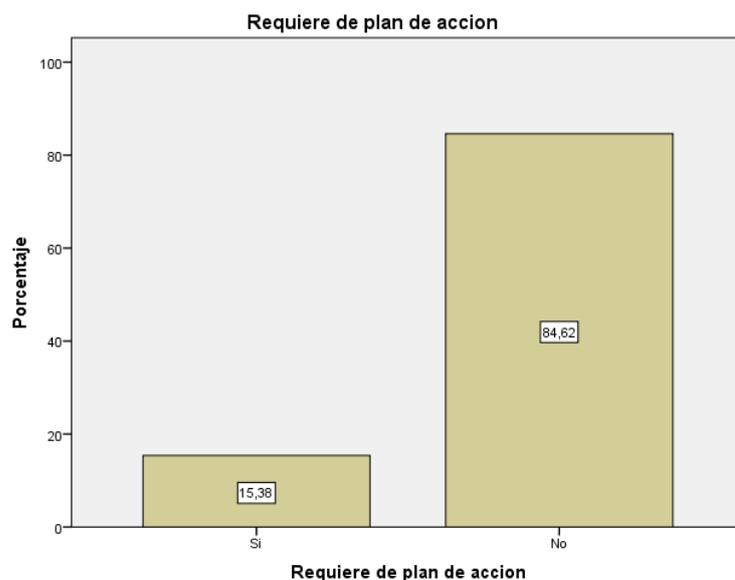
### Requiere Plan de Acción

Se identificó quienes tienen bonificaciones y se determinó que únicamente 3 colaboradores fueron acreedores de 1% adicional, finalmente, a quienes tienen nota menor a 75% se les realizará un plan de acción, los resultados son los siguientes:

**Tabla 48** Requieren plan de acción

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	8	15,4	15,4
	No	44	84,6	100,0
	Total	52	100,0	100,0

**Elaborado por:** El investigador



**Gráfico 16** Requiere pan de Acción  
**Fuente:** Test aplicado a los miembros de la cooperativa  
**Elaborado por:** El investigador.

### **Análisis**

En base a las calificaciones totales se determinó que el 15.38% necesita un plan de acción para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores el mismo que deberá ser reevaluado en un período de seis meses.

### **3.2 Verificación de Hipótesis**

#### **Formulación de hipótesis:**

Ho. El liderazgo organizacional influye en el desempeño laboral de los miembros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Sagrario Ltda.”.

H1. El liderazgo organizacional NO influye en el desempeño laboral de los miembros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Sagrario Ltda.”.

Para la verificación de hipótesis se consideró la prueba de “T de Student”, que consiste en una prueba para muestras independientes. Para realizarla, se emplearon 3 variables; de parte de la variable Liderazgo, se consideraron los resultados del test de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard, tanto el “Comportamiento” como la “Adaptabilidad”, mientras que de la variable Desempeño, se consideró la

calificación de la escala del manual, todo esto se agrupo en base al género de los investigados.

Los resultados fueron los siguientes:

**Nivel de significancia: 95%**

**Tabla 49** Estadísticos de grupo

	<b>Genero</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación típ.</b>	<b>Error típ. de la media</b>
Calificación de acuerdo a la escala	Masculino	27	2,3704	,79169	,15236
	Femenino	25	2,6400	,63770	,12754
Comportamiento	Masculino	27	1,8148	,68146	,13115
	Femenino	25	1,8000	,64550	,12910
Adaptabilidad	Masculino	27	2,7407	,44658	,08594
	Femenino	25	2,8400	,37417	,07483

**Elaborado por:** El investigador

Se concluye que, en base a la media, los tres casos, son estadísticamente iguales, por ende, se puedes pasar al siguiente cálculo.

**Tabla 50** Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
Calificación de acuerdo a la escala	Se han asumido varianzas iguales	,985	,326	-1,346	50	,184	-,26963	,20036	-,67207	,13281
	No se han asumido varianzas iguales			-1,357	49,091	,181	-,26963	,19870	-,66891	,12965
Comportamiento	Se han asumido varianzas iguales	,084	,774	,080	50	,936	,01481	,18442	-,35560	,38523
	No se han asumido varianzas iguales			,081	49,971	,936	,01481	,18403	-,35482	,38445
Adaptabilidad	Se han asumido varianzas iguales	3,130	,083	-,865	50	,391	-,09926	,11474	-,32973	,13121
	No se han asumido varianzas iguales			-,871	49,528	,388	-,09926	,11396	-,32820	,12969

**Elaborado por:** El investigador.

**Fuente:** Evaluación de Desempeño de la Cooperativa El Sagrario Ltda.

## **Decisión**

El primer punto para tomar la decisión es: considerar que las varianzas son iguales, de acuerdo a la tabla, por lo tanto, en los tres casos, se asumen que si a dicha igualdad, otro punto es que, el nivel de significancia sea mayor al 5%, en los tres casos se observó que los resultados son: 32.6%, 77.4% y 8.3%, es decir, se cumple la regla; un tercer punto a considerar es que, en los intervalos, deberá estar incluido el cero para aceptar la prueba, de igual manera se observa que en los tres casos se lo incluye pues van desde valores negativos a positivos.

En conclusión, se aceptó la hipótesis alterna, es decir que, el liderazgo organizacional influye en el desempeño laboral de los miembros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Sagrario Ltda.”, por ende, se debe realizar estrategias enfocadas en esta variable para mejorar el desempeño de los miembros de la Cooperativa.

## CAPÍTULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1 Conclusiones

Una vez llevada a cabo la investigación se concluye que:

- Existe correlación entre el liderazgo organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la Cooperativa El Sagrario, para esto se ha utilizado el resultado obtenido del método T Student siendo valor de prueba es menor al de significancia ( $\alpha = 0,05$ ), con un resultado de
- Una vez aplicado el Test de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard a los colaboradores de la institución, se ha identificado que, el 54% equivalente a 28 colaboradores desarrollan un estilo de liderazgo no muy conveniente para la Cooperativa El Sagrario, donde los colaboradores necesitan de dirección y apoyo, se encuentra identificado en el cuadrante Q2 entendiéndolo como un estilo de liderazgo Coach y Afiliativo indicado por Goleman.
- De los datos de la Evaluación de Desempeño proporcionados por la Cooperativa El Sagrario, se obtiene como resultado que el 80.44% tienen un nivel de desempeño laboral acorde a “Muy Bueno”, dado que se desea mejorar y alcanzar altos nivel de productividad y desempeño.
- Se elaboró el Diseño de un Programa de Liderazgo Organizacional en beneficio de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda.

## 4.2 Recomendaciones

Se recomienda lo siguiente:

- Aplicar el test de liderazgo una vez al año con la finalidad de comprobar si el estilo de liderazgo ha mejorado o se alcanzado el nivel de liderazgo esperado por la institución, se debe hacer énfasis en que el 100% de los colaboradores alcancen a estar en el cuadrante Q4 que es el indicado para la organización.
- Socializar una vez al año el Plan Operativo Anual (POA) con todos los colaboradores, con la finalidad de que conozcan los objetivos que se esperan durante el año y de esta manera sepan cómo desarrollar su trabajo adecuadamente y que sus niveles de desempeño sean los esperados por la organización, y a su vez, que la evaluación del desempeño alcance el nivel del Excelente.
- Ejecutar el Programa de Liderazgo Organizacional con la finalidad de que los colaboradores tengan las directrices adecuadas para alcanzar el liderazgo deseado por la Cooperativa, es importante que se enfoque así mismo en ir potenciando cada uno de los cuadrantes del Modelo de Liderazgo Situacional con la finalidad de que se lleve a cabo correctamente el proceso para alcanzar el nivel de liderazgo Q4.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguas, C. (2016). *El desempeño laboral en el clima laboral de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Aguilar, J., & Vargas, E. (2010). *Trabajo en equipo*. Oaxaca de Juárez, Oaxaca, México: Network de Psicología Organizacional: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C. .
- Alarcón, C., Araya, M., Pérez, F., & Ponce, J. (2013). “*PRÁCTICAS DE LIDERAZGO DEMOCRÁTICO EN LAS ÁREAS DE GESTIÓN DE CURRÍCULUM, RECURSOS Y CONVIVENCIA, EN CONTEXTO EDUCATIVO DE RURALIDAD, UN ESTUDIO DE CASOS*”. Valparaíso: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional - En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Lambayeque - Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo - Escuela de Economía.
- Barraycoa, J., & Lasaga, O. (2010). LA COMPETENCIA DE TRABAJO EN EQUIPO: MÁS ALLÁ DEL CORTA Y PEGA. *Vivat Academia*, 1-5.
- Cañas, M. (2017). Liderazgo con coaching o líder coach. *Realidad empresarial*, 1-4.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración* (Séptima ed.). México: MacGraw-Hill Interamericana.
- Cocha Miranda, R. (2015). *La Satisfacción y el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Banco Internacional de la ciudad de Ambato*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Cortez, A. (2018). *CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTON PELILEO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Crespo, V. (2017). *Gestión Administrativa – Financiera y su incidencia en el cumplimiento de metas de la Dirección Distrital de Salud 12D01 Babahoyo, Baba, Montalvo*. Babahoyo: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO.
- Fawcett, G. (2015). Liderazgo en servicios financieros: ¿Un cambio de paradigma? *HAYS, Recruiting experts worldwide*, 1.
- García, J. (2015). Liderazgo Organizacional en los servicios de salud. *Exégesis, Revista de la Escuela de Posgrado*, 77-83.

- Giraldo, M., & Ostos, Z. (2017). Perfil de competencias de la gerencia de producción en las nuevas tendencias organizacionales. *Negocios, Emprendimiento e Innovación*, 119-124.
- Gliem, J., & Gliem, R. (2003). Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales. *Midwest Research-to-Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education.*, 7.
- Goleman, D. (2016). "El líder resonante crea más" - Estilos de Liderazgo. *Revista de estudios empresariales*, 75-76.
- Gómez, M., Angulo, E., & González, L. (2017). Comunicación asertiva en el clima laboral de escuelas bolivarianas. *Revista Internacional de Investigación y Formación Educativa*, 8-35.
- Guzmán Araque, A. (2017). *El estrés laboral y desempeño laboral en el personal del Instituto Tecnológico Superior Libertad*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Hernández, M., & Rodríguez, Y. (2016). La Dirección Estratégica y el Cuadro de Mando Integral como herramienta de apoyo a la Gestión Empresarial en la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Matanzas. *Revista de Arquitectura e Ingeniería*, 10(2), 1-9.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2016). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México D.F.: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Herrera, L., Medina, A., & Naranjo, G. (2010). *Tutoría de la investigación Científica Guía para elaborar en forma creativa y amena el trabajo de Graduación*. Ambato: Gráficas Corona Quito.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (2005). Liderazgo Situacional. *Metamanagers*, 1-15.
- Iglesias, M., Carreras, I., & Sureda, M. (2010). Liderazgo orientado a resultados en las ONG Estrategia, sistemas de medición y cuadros de mando. *ESADE Instituto de Innovación Social*, 198.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (1997). *Comportamiento de las organizaciones*. Madrid, España: McGraw Hill.
- Makovsky, P. (2014). Cómo llegar a ser un líder exitoso. *LIGS UNIVERSITY*, 19.
- Martín, M., & Gairín, J. (2010). *DIRECTIVOS EN EDUCACIÓN PARA EL SIGLO XXI*. Santiago De Chile: Fundación Creando Futuro.

- Nicuesa, M. (2 de Septiembre de 2014). *Empresariados*. Obtenido de Información básica para pymes y autónomos: <https://empresariados.com/que-es-la-competencia-de-orientacion-al-servicio/>
- Pacheco, J. (16 de Junio de 2019). *Web y Empresas*. Obtenido de ¿Cuáles son los tipos de sanciones laborales?: <https://www.webyempresas.com/cuales-son-los-tipos-de-sanciones-laborales/>
- Pazmiño, G., Beltrán, M., & Gallardo, W. (3 de Mayo de 2016). Los estilos de liderazgo y su influencia en el desarrollo empresarial: Caso PYMES de la provincia de Tungurahua-Ecuador. *Revista PUCE*, 355-369.
- Peiró, J., & Rodríguez, I. (2008). Estrés Laboral, Liderazgo y Salud Organizacional. *Papeles del Psicólogo*, 68-82.
- Rendón Macías, M. E., Villasís Keever, M. Á., & Miranda Novales, M. G. (2016). Estadística Descriptiva. *Revista Alergia México*, 397-407.
- Riquelme, M. (18 de Marzo de 2019). *Web y Empresas*. Obtenido de La importancia de la Puntualidad en el Trabajo: <https://www.webyempresas.com/puntualidad-en-el-trabajo/>
- Robbins, S. (1999). Comportamiento organizacional. *Prentice Hall*, 699.
- Rodríguez, E. (2016). *El liderazgo y el clima laboral de los trabajadores de la empresa agua vital 02 del cantón Ambato, Provincia de Tungurahua*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato. Recuperado el 2016
- Turbay, M. (2013). Liderazgo e innovación organizacional. *Psicología desde el Caribe*, 8-9.
- Vargas, E. (2019). *Liderazgo Autoritario y su relación con el desempeño laboral en colaboradores del área comercial de una institución financiera de Quito*. Quito: Universidad de las Américas UDL.
- Verástegui, P. (2018). “*DISEÑO DE LA METODOLOGIA DEL CICLO DE DEMING (PHVA) DE MEJORA CONTINUA PARA ELEVAR EL NIVEL DE SERVICIO AL USUARIO EN EL DEPARTAMENTO DE REGISTRO Y ORIENTACIÓN DEL SAT CAJAMARCA*”. Cajamarca: Universidad Privada del Norte.

## ANEXOS

### Anexo 1: Test de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**  
**CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**

**Trabajo para Titulación:** “LIDERAZGO ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EL SAGRARIO LTDA”.

#### Instrucciones

- La información recolectada será manejada con fines académicos.
- Recuerde que no hay respuestas buenas ni malas y es importante no dejar en blanco ninguna pregunta.
- Suponga que Usted está involucrado en cada una de las siguientes doce (12) situaciones.
- Cada situación plantea cuatro (4) acciones alternativas que Usted podría iniciar.
- Lea cuidadosamente cada ítem.
- Piense acerca de lo que Usted haría en cada circunstancia.
- Luego, encierre en un círculo la letra correspondiente a la elección de la acción que Usted piensa que describe en forma más cercana su comportamiento en la situación presentada.
- Encierre en un círculo sólo una elección.

#### PREGUNTAS SOCIODEMOGRÁFICAS.

Edad \_\_\_\_\_ Género: M \_\_\_\_\_ F \_\_\_\_\_ Prefiero no mencionarlo \_\_\_\_\_

Área en la que trabaja \_\_\_\_\_ Cargo \_\_\_\_\_

### TEST DE HERSEY Y BLANCHARD.

SITUACION	ACCIONES ALTERNATIVAS
<b>1. Sus colaboradores no están respondiendo en el último tiempo a su conversación amistosa y a su obvia preocupación por su bienestar. Su desempeño está declinando rápidamente.</b>	A. Enfatizar la aplicación de procedimientos uniformes y la necesidad del cumplimiento de las tareas.
	B. Estar disponible para la discusión pero no presionar por involucrarse.
	C. Hablar con los colaboradores y luego establecer metas a alcanzar.
	D. No intervenir intencionalmente.
<b>2. El desempeño observable de su grupo está mejorando. Usted se ha estado asegurando que todos los miembros estén conscientes de sus responsabilidades y los estándares esperados de desempeño.</b>	A. Establecer una interacción amistosa pero continuar asegurándose que todos los miembros estén conscientes de sus responsabilidades y estándares esperados de desempeño.
	B. Tomar una acción no definida.
	C. Hacer lo que sea posible para que el grupo se sienta importante e involucrado.
	D. Enfatizar la importancia de los plazos y las tareas.
<b>3. Los miembros de su grupo son incapaces de resolver un problema por sí mismos. Usted los ha dejado normalmente solos. El desempeño y las relaciones interpersonales del grupo han sido buenas.</b>	A. Trabajar con el grupo y juntos acometer la resolución del problema.
	B. Dejar que el grupo resuelva el problema.
	C. Actuar rápida y firmemente para corregir y redirigir.
	D. Estimular al grupo a trabajar en el problema y apoyarlos en sus esfuerzos.
<b>4. Usted está considerando un cambio. Sus colaboradores tienen un excelente historial de logros. Ellos reconocen la necesidad de cambios.</b>	A. Permitir que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio, no siendo, sin embargo, demasiado directivo.
	B. Anunciar los cambios y luego implementarlos bajo supervisión estrecha.

	C. Permitir que el grupo formule sus propias directrices.
	D. Incorporar las recomendaciones del grupo, pero Usted dirige el cambio.
5. El desempeño de su grupo ha estado decayendo durante los meses recientes. Los integrantes no están preocupados con el logro de los objetivos. La redefinición de roles y responsabilidades ha sido de utilidad en el pasado. Ha sido necesario estarles recordando constantemente que realicen sus tareas a tiempo.	A. Permitir que el grupo formule su propia dirección.
	B. Incorporar las recomendaciones del grupo, pero ver que se cumplan los objetivos.
	C. Redefinir los roles y responsabilidades y supervisar cuidadosamente.
	D. Permitir el involucramiento del grupo en la determinación de roles y responsabilidades, pero no siendo demasiado directivo.
6. Usted ha ingresado a una organización manejada en forma eficiente. El anterior administrador controlaba estrechamente la situación. Usted quiere mantener una situación productiva, sin embargo, le gustaría comenzar a humanizar el entorno.	A. Hacer lo que sea posible para que el grupo se sienta importante e involucrado.
	B. Enfatizar la importancia de los plazos y las tareas.
	C. No intervenir intencionalmente.
	D. Lograr que el grupo se involucre en la toma de decisiones pero ver que se cumplan los objetivos.
7. Usted está considerando el cambiar a una estructura que será nueva para su grupo. Los miembros del grupo han hecho sugerencias acerca de los cambios requeridos. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad en sus operaciones.	A. Definir el cambio y supervisar adecuadamente.
	B. Participar con el grupo en el desarrollo del cambio pero permitir que los miembros organicen la implementación.
	C. Estar dispuesto a hacer los cambios tal como son recomendados pero mantener el control de su implementación.
	D. Evitar la confrontación; dejar las cosas solas.
8. El desempeño del grupo y las relaciones interpersonales son buenas, usted se siente un tanto	A. Dejar al grupo solo.
	B. Discutir la situación con el grupo y a continuación iniciar los cambios requeridos.

<p><b>inseguro acerca de su falta de dirección del grupo.</b></p>	<p>C. Dar los pasos necesarios para dirigir a los subordinados hacia el trabajo en una forma bien definida.</p>
	<p>D. Brindar apoyo en la discusión de la situación con el grupo, pero no siendo demasiado directivo.</p>
<p><b>9. Su Jefe lo ha designado para encabezar una fuerza de tarea (task force) que está sumamente retrasada en hacer las recomendaciones requeridas para un cambio. El grupo no está claro con respecto a sus metas. La asistencia a las reuniones ha sido baja. Sus reuniones se han transformado más bien en encuentros sociales. Potencialmente ellos tienen el talento necesario para ayudar.</b></p>	<p>A. Dejar que el grupo resuelva sus problemas.</p>
	<p>B. Incorporar las recomendaciones del grupo pero ver que se cumplan los objetivos.</p>
	<p>C. Redefinir las metas y supervisar cuidadosamente.</p>
	<p>D. Permitir que el grupo se involucre en el establecimiento de las metas, pero sin presionarlos.</p>
<p><b>10. Sus colaboradores, que normalmente son capaces de asumir responsabilidades, no están respondiendo a su reciente definición de estándares.</b></p>	<p>A. Permitir que el grupo se involucre en la redefinición de estándares pero sin tomar el control.</p>
	<p>B. Redefinir los estándares y supervisar cuidadosamente.</p>
	<p>C. Evitar la confrontación no aplicando presión: dejar la situación sola.</p>
	<p>D. Incorporar las recomendaciones del grupo pero ver que se cumplan los nuevos estándares.</p>
<p><b>11. Usted ha sido promovido a una nueva posición. El Supervisor anterior no estaba involucrado en los asuntos del grupo. El grupo ha manejado adecuadamente sus tareas y dirección. Las interrelaciones del grupo son buenas.</b></p>	<p>A. Dar los pasos necesarios para dirigir a los colaboradores hacia formas de trabajo bien definidas.</p>
	<p>B. Involucrar a los colaboradores en la toma de decisiones y reforzar las buenas contribuciones.</p>
	<p>C. Discutir el desempeño pasado con el grupo y luego examinar la necesidad de incorporar prácticas innovadoras.</p>
	<p>D. Continuar dejando al grupo solo.</p>
<p><b>12. Informaciones recientes indican que existen algunas dificultades internas entre los colaboradores. El grupo tiene un registro notable de</b></p>	<p>A. Intentar su propia solución con los colaboradores y examinar la necesidad de introducir nuevas prácticas.</p>

<b>logros. Los miembros han mantenido efectivamente metas de largo plazo. Han trabajado en armonía durante el último año. Todos están bien calificados para las tareas.</b>	B. Permitir que los miembros del grupo lo resuelvan por sí mismos.
	C. Actuar rápida y firmemente para corregir y redirigir.
	D. Participar en la discusión del problema brindando apoyo a los colaboradores.

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.**

**Anexo 2:** Evaluación de Desempeño Laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda.

<b>Fecha de evaluación:</b>		<b>Periodo de evaluación:</b>	
<b>Nombre del evaluado:</b>		<b>Cargo:</b>	
<b>Oficina:</b>		<b>Área:</b>	
<b>Nombre del evaluador:</b>		<b>Cargo del evaluador:</b>	

**ESCALA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

<b>MALO</b>	<b>BUENO</b>	<b>MUY BUENO</b>	<b>EXCELENTE</b>
0% a 69.99%	70% a 79.99%	80% a 89.99%	90% a 100%

<b>DIMENSIÓN DE CUMPLIMIENTO METAS Y RESULTADOS (50%)</b>		
<b>INDICADOR DE GESTIÓN</b>	<b>Pregunta</b>	<b>% Cumplimiento</b>
Reporte consolidado de porcentaje de cumplimiento de remuneración variable del período de evaluación	¿Cumple el evaluado con las metas asignadas a su área?	
<b>Calificación ponderada de la dimensión resultados (50%)</b>		

<b>DIMENSIÓN DE COMPETENCIAS (20%)</b>							
<b>Competencia</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Nivel de desarrollo</b>					<b>Calificación</b>
		<b>Mínimo</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>	<b>Muy alto</b>	
<b>ORIENTACIÓN A RESULTADOS</b>	¿Realiza la persona con esfuerzo y buena actitud sus funciones para cumplir las metas determinadas?	20%	40%	60%	80%	100%	
<b>ORIENTACIÓN AL SERVICIO</b>	¿Actúa la persona en beneficio del	20%	40%	60%	80%	100%	

	cliente interno o externo?						
COMUNICACIÓN ASERTIVA	¿Comunica la persona claramente la información?	20%	40%	60%	80%	100%	
TRABAJO EN EQUIPO	¿Actúa la persona para facilitar el funcionamiento del equipo o grupo del que es parte?	20%	40%	60%	80%	100%	
<b>Calificación ponderada de la dimensión resultados (20%)</b>							

<b>DIMENSIÓN DE COMPETENCIAS (20%)</b>				
<b>Competencia</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Estándar</b>	<b>Número de incidencias</b>	<b>Calificación</b>
INFORMES DE AUDITORÍA	¿El trabajador ha recibido sanciones originadas en informes de auditoría?	0 sanciones = 100% 1 sanción = 50% 2 sanciones o más = 0%		
PUNTUALIDAD EN EL TRABAJO	¿El trabajador incurre en atrasos injustificados frecuentes?	0 sanciones = 100% 1 sanción = 50% 2 sanciones o más = 0%		
SANCIONES GENERADAS A TRAVÉS DE TALENTO HUMANO	¿El trabajador ha recibido sanciones originadas por faltas o incumplimientos detectados o reportados a talento humano?	0 sanciones = 100% 1 sanción = 50% 2 sanciones o más = 0%		
<b>Calificación ponderada de la dimensión resultados (30%)</b>				

<b>CALIFICACIÓN GLOBAL</b>	
----------------------------	--

<b>RECONOCIMIENTOS OBTENIDOS EN EL PERIODO (1% ADICIONAL POR CADA RECONOCIMIENTO)</b>	
---	--

<b>REQUIERE UN PLAN DE ACCIÓN</b>	
-----------------------------------	--

**OBSERVACIONES:**

\_\_\_\_\_  
EVALUADOR

\_\_\_\_\_  
EVALUAD  
O

\_\_\_\_\_  
JEFE DE TALENTO  
HUMANO

Anexo 3. Diseño de un Programa de Liderazgo Organizacional



**DISEÑO DEL PROGRAMA DE LIDERAZGO  
ORGANIZACIONAL**

**COOPERATIVA EL SAGRARIO LTDA**



**Autor:** Emilio José Freire Vasco

**Tutor Institucional:** Mg. Psc. Ind. Valeria Rivadeneira

**Ambato – Ecuador**

**Julio 2020**

## **1. Preliminares**

De acuerdo con el análisis ejecutado con la metodología del Test de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard, se logró determinar que hay una carencia de liderazgo dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda. – Oficina Matriz, lo que ha desencadenado en un desempeño laboral deficiente afectando así el cumplimiento de los objetivos institucionales; por tal motivo es muy importante contar con un Diseño del programa de liderazgo organizacional.

## **2. Introducción**

Un programa para mejorar el liderazgo organizacional es de suma importancia en las instituciones, debido a que tienden a incrementar los niveles del desempeño laboral que tienen los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda. Para llevar a cabo la ejecución del presente programa de liderazgo se tomaron en cuenta los resultados del Test de Hersey y Blanchard así mismo los resultados del desempeño laboral de los colaboradores de la institución.

Para un correcto desarrollo del mismo, ha sido necesario definir dos fases dentro del diseño, en donde en la primera fase se tendrá en cuenta un Programa Formativo que permitirá aplicar un modelo de enseñanza – aprendizaje significativo mediante un Taller Teórico - Práctico que se desarrollará con todo el personal de la Oficina Matriz de la institución, de igual manera la segunda fase contará con la ejecución de un programa de entrenamiento individual con cada uno de los colaboradores de la Cooperativa, en escenarios poco comunes a los de su puesto de trabajo.

## **3. Objetivo**

3.1. Potencializar el liderazgo organizacional de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda.

3.2 Incrementar niveles de desempeño laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda.

#### **4. Alcance**

El presente programa está enfocado a potencializar el liderazgo organizacional y el mejoramiento del desempeño laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda., a continuación se detalla las áreas que serán beneficiadas:

- Asamblea General de Socios.
- Consejo de Administración y Vigilancia.
- Gerencia General.
- Gerencias Departamentales (Comercial y Negocios, Crédito, Administrativo Financiero, Operaciones y Tecnología).
- Jefaturas Departamentales (Marketing, Servicios al cliente, Riesgos Integrales, Seguridad, Calidad y Mejora de Procesos, Talento Humano, Cobranzas).
- Sucursales (Matriz, Riobamba, Latacunga).
- Agencias (Quito, Guaranda, Babahoyo, Milagro, Sur, El Salto, Terminal Terrestre, Cotacollao y Baños de Agua Santa).



## Fase I: Programa Formativo. - Taller de Liderazgo

### MÓDULO I: PRINCIPIOS BÁSICOS DEL LIDERAZGO

**OBJETIVO:** Desarrollar un aprendizaje significativo sobre liderazgo en los colaboradores de la institución

UNIDAD 1	CONTENIDOS	METODOLOGÍA	DURACIÓN	APOYO DIDÁCTICO	RESPONSABLE
Líder y Liderazgo	<p>¿Qué es un líder?</p> <p>Características del líder actual</p> <p>¿Qué es liderazgo?</p> <p>Estilos de Liderazgo contemporáneos</p> <p>¿Cómo llegar a ser un líder efectivo?</p> <p>Responsabilidad Social del líder</p> <p>Liderazgo a nivel gerencial</p> <p>Liderazgo a nivel intermedio</p> <p>Liderazgo a nivel operativo</p>	<p>Para la ejecución de la presente unidad se realizará una exposición teórica de los contenidos, y un taller práctico en donde los colaboradores podrán identificar la temática en base a su contexto laboral.</p>	<p>Sábado 9 de Enero del 2021</p>	<p>Diapositivas</p> <p>Computadora</p> <p>Proyector</p> <p>Cuadernos, lápices y borradores para participantes</p> <p>Pizarra y marcadores</p> <p>Experiencias personales</p>	<p>Departamento de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda.</p>

**MÓDULO II: EQUIPOS DE TRABAJO EFICACES**

**OBJETIVO:** Formar equipos de trabajo éticos y responsables para un correcto desarrollo institucional.

UNIDAD 2	CONTENIDOS	METODOLOGÍA	DURACIÓN	APOYO DIDÁCTICO	RESPONSABLE
Equipos Líderes	¿Qué es un equipo de trabajo?				
	Valores éticos de un equipo de trabajo				
	¿Cómo formar adecuadamente un equipo de trabajo?			Diapositivas Computadora	
	¿Cómo reconocer al líder de un equipo de trabajo?	Para la ejecución de la presente unidad se	Sábado 9 de	Proyector Cuadernos, lápices y	Departamento de
	Planificación y organización del equipo de trabajo	realizará una exposición teórica de los contenidos, y role playing ejecutada por	Enero del	borradores para	Talento Humano
	Roles de los integrantes del equipo de trabajo	los participantes para consolidar la temática	2021	participantes Pizarra y marcadores	de la Cooperativa de Ahorro y
	¿Cómo potencializar las competencias de los integrantes del equipo de trabajo?			Experiencias personales Temas pre - elaborados para el juego de roles	Crédito El Sagrario Ltda.
	Estrategias para alcanzar una meta individual y colectiva de los equipos de trabajo				
	Resolución de conflictos				

**MÓDULO III: PRINCIPIOS Y VALORES PARA UN BUEN LIDERAZGO**

**OBJETIVO:** Encaminar a los futuros líderes a ser profesionales con principios y valores dentro y fuera de la Cooperativa.

<b>UNIDAD 3</b>	<b>CONTENIDOS</b>	<b>METODOLOGÍA</b>	<b>DURACIÓN</b>	<b>APOYO DIDÁCTICO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Líderes Altamente Éticos	¿Qué es un liderazgo ético?				
	¿Cómo mantener la ética en el liderazgo?			Diapositivas	
	¿Cómo convertirse en un líder ético?			Computadora	
	¿Cuándo y quién debería ejercer el liderazgo ético?	Para la ejecución de la presente unidad se realizará una exposición teórica de los contenidos y un análisis situacional mediante la técnica del FODA con el objetivo de encontrar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que podría un líder altamente ético.	Sábado 16 de Enero del 2021	Proyector Cuadernos, lápices y borradores para participantes Pizarra y marcadores Experiencias personales Temas pre - elaborados para el juego de roles	Departamento de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda.
	Principios y valores que un líder debe desarrollar				
	Integridad de un líder				
	Integridad al servicio de los colaboradores				
	¿Cómo interviene la integridad en la toma de decisiones?				



**MÓDULO IV: PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL LIDERAZGO**

**OBJETIVO:** Planificar un correcto seguimiento y control hacia el proceso de formación del líder dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda.

UNIDAD 4	CONTENIDOS	METODOLOGÍA	DURACIÓN	APOYO DIDÁCTICO	RESPONSABLE
Formación del Liderazgo	<b>Planificación:</b>  Análisis de la realidad del líder  Formulación de políticas de desarrollo del futuro líder  Dirigir estrategias de formación del liderazgo	Para la ejecución de la presente unidad se	Sábado 16 de Enero del 2021	Diapositivas Computadora Proyector Cuadernos, lápices y borradores para participantes Pizarra y marcadores Experiencias personales Video demostrativo del proceso de formación del liderazgo.	Departamento de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda.
	<b>Seguimiento o control:</b>  ¿Cómo encaminar adecuadamente el proceso de liderazgo?  Seguimiento del proceso de liderazgo  Medidas correctivas  <b>Evaluación:</b> Técnica de la Encuesta Observación directa Entrevista líder - colaborador	realizará una exposición teórica de los contenidos, y una demostración práctica del proceso de planificación, seguimiento y control del liderazgo.			



## Programa de liderazgo Organizacional

Código: P.L.O. 001  
Página 7 de 9

**Nota.-** Esta primera fase de formación del liderazgo y de líderes se recomienda a la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda., que se ejecute en las fechas indicadas, con la finalidad de cumplir los objetivos planteados.

**INCENTIVO:** Con la finalidad de motivar a los colaboradores, las personas que terminen la ***Fase I: Programa Formativo***, se les concederá un medio día libre (viernes), el día será elegido por el colaborador en coordinación con Talento Humano.

## FASE II: ENTRENAMIENTO INDIVIDUAL

Esta fase se ha diseñado con la finalidad de reforzar el liderazgo, la comunicación, el trabajo por equipos y para potenciar el talento que posee cada colaborador dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda., - Oficina Matriz, para la ejecución de la presente fase se ha planteado la herramienta: Coaching.

Esta actividad permitirá fortalecer las competencias del líder y por ende a incrementar sus niveles de liderazgo en la organización, con el fin de aplicar dicha herramienta para mejorar sus habilidades y actividades tanto en lo personal como en lo profesional y de esta manera sea más fácil la consecución de los objetivos que se hayan planteado.

**TÉCNICA**            Coaching

**DESCRIPCIÓN**            Es el proceso mediante el cual el tutor, líder o "coach" apoya al colaborador o "coachee", mediante un acompañamiento adecuado, con la finalidad de potencializar su liderazgo, su talento y sus competencias.

**OBJETIVO**                    Guiar y fortalecer las habilidades que tiene el "coachee" y así modificar su desenvolvimiento empresarial (incremento de desempeño laboral), de tal manera que el líder posteriormente transmita una adecuada cultura organizacional, enfocando las metas organizacionales con el bienestar de cada colaborador.



---

**PROCESO**

- 1.- Formar confianza.
- 2.- Generar autoconciencia.
- 3.- Promover autocontrol.
- 3.- Mostrar empatía.
- 4.- Realizar preguntas que generen discusión.
- 5.- Adecuada comunicación bidireccional.
- 6.- Desarrollar una adecuada escucha activa.
- 7.- Posibilitar el aprendizaje significativo del "coachee".

**METODOLOGÍA**

El método del Coaching hace hincapié en: la reflexión, el descubrimiento, el accionar que se llevará a cabo y el debido control o seguimiento del proceso de coaching, una vez realizado esto se procederá a evaluar si el proceso rindió los resultados esperados.

**DURACIÓN**

Se lo debe ejecutar en un tiempo estimado de 15 días (Del 18 de enero al 30 de Enero del 2021), y se recomienda que se lo realice cada 6 meses con el fin de conocer las falencias del colaborador y poder realizar los correctivos necesarios a tiempo.

**RESPONSABLE**

Departamento de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda.

---

**INCENTIVO:** Es importante mencionar que los colaboradores que tengan el puntaje de Excelente en este proceso, la institución podría incentivar con un reconocimiento por escrito (**CERTIFICADO**) en donde se detalle que el desempeño del colaborador es el apropiado dentro de la organización, mismo que una copia sería archivada en el expediente de cada colaborador con la finalidad de que en la próxima evaluación de desempeño el colaborador tenga un puntaje adicional en su evaluación.