

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

COHORTE 2019

Tema: “Estilos de liderazgo y el desempeño laboral en equipos de alto rendimiento en el sector financiero”

Trabajo de titulación previo a la obtención del grado académico de Magister en
Gestión del Talento Humano

Autora: Psicóloga Organizacional Jéssica Blanca Quinde Paucar

Directora: Ingeniera María Dolores Guamán Guevara, Magíster

Ambato – Ecuador

2022

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas

El Tribunal receptor del Trabajo de Titulación, presidido por el Ingeniero Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA., e integrado por las señoras: Doctora Jenny Margoth Gamboa Salinas, Magíster e Ingeniera Silvia Melinda Oyaque Mora, Magíster, designadas por la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, para receptar el Informe Investigación con el tema: “Estilos de liderazgo y el desempeño laboral en equipos de alto rendimiento en el sector financiero” elaborado y presentado por la señorita Psicóloga Organizacional Jéssica Blanca Quinde Paucar, para optar por el Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

Ing. Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA.
Presidente y Miembro del Tribunal

Dra. Jenny Margoth Gamboa Salinas, Mg.
Miembro del Tribunal

Ing. Silvia Melinda Oyaque Mora, Mg.
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en Trabajo de Titulación, presentado con el tema: “Estilos de liderazgo y el desempeño laboral en equipos de alto rendimiento en el sector financiero”, le corresponde exclusivamente a la Psicóloga Organizacional Jéssica Blanca Quinde Paucar, autora bajo la Dirección de la Ingeniera María Dolores Guamán Guevara. Magíster. Directora del Trabajo de Titulación, y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.

Psi. Org. Jéssica Blanca Quinde Paucar
C.C. 1804406740
AUTORA

Ing. María Dolores Guamán Guevara, Mg.
C.C. 1802831691
DIRECTORA

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.

Psi. Org. Jéssica Blanca Quinde Paucar
C.C. 1804406740

INDICE GENERAL DE CONTENIDO

Portada.....	i
A la Unidad Académica de Titulación de la UTA/ Facultad de Ciencias Administrativas	ii
AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN.....	iii
DERECHOS DE AUTOR	iv
INDICE GENERAL DE CONTENIDO	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
AGRADECIMIENTO	xi
DEDICATORIA	xii
RESUMEN EJECUTIVO	xiii
EXECUTIVE SUMMARY.....	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	4
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.1. Justificación	4
1.2. Objetivos de la investigación	6
1.2.1. Objetivo general.....	6
1.2.2. Objetivos específicos	7
CAPITULO II	8
ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	8
2.1. Enfoques teóricos de liderazgo (Teorías aplicadas a la investigación)	14
2.2. Enfoques teóricos de desempeño laboral (Teorías aplicadas a la investigación)	16
2.3. Categorías Fundamentales	16
2.4. Desarrollo Organizacional.....	17
2.4.1. Comportamiento organizacional.....	18
2.4.2. Liderazgo	20
2.4.3. Liderazgo empresarial.....	21
2.5. Desempeño Laboral.....	25

2.5.1. Administración del desempeño laboral	25
2.5.2. Medición del desempeño laboral	27
2.5.3 Evaluación del desempeño.....	27
2.6. Competencias Laborales	29
2.6.1. Clasificación de las competencias	29
2.6.2. Tipos de evaluación de desempeño por competencias	30
2.6.3. Evaluación de desempeño por competencias.....	30
2.7. Gestión del talento humano	31
2.7.1. Equipos de alto rendimiento	32
2.7.2. Metodologías aplicadas a los altos potenciales.....	34
2.8. Estilos de liderazgo y el desempeño laboral	35
CAPÍTULO III	36
MARCO METODOLÓGICO	36
3.1. Ubicación	36
3.2. Equipos y materiales	36
3.3. Tipo de investigación.....	37
3.4. Prueba de Hipótesis	38
3.4.1 Señalamiento de variables de la hipótesis.....	38
3.5. Población	38
3.6. Recolección de información	39
3.7. Procesamiento de la información y análisis estadístico.....	40
3.8. Variables respuesta	41
CAPITULO IV	42
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	42
4.1. Datos demográficos	42
4.1.1. Caracterización de los participantes	45
4.2. Resultados obtenidos	45
4.2.1. Análisis de la media de la variable género con los estilos de liderazgo y desempeño	47
4.2.2. Análisis de la media de la variable edad con los estilos de liderazgo y desempeño	47
4.2.3. Análisis de la media de la variable estado civil con los estilos de liderazgo y desempeño	48

4.2.4. Análisis de la media de la variable grupo étnico con los estilos de liderazgo y desempeño.....	49
4.2.5. Análisis de la media de la variable nivel de instrucción con los estilos de liderazgo y desempeño.....	50
4.2.6. Análisis de la media de la variable población que posee discapacidad con los estilos de liderazgo y desempeño.....	50
4.2.7. Análisis de la media de la variable área en la que se desempeña con los estilos de liderazgo y desempeño.....	51
4.2.8. Análisis de la media de la variable nivel jerárquico con los estilos de liderazgo y desempeño.....	52
4.2.9. Análisis de la media de la variable años de servicio con los estilos de liderazgo y desempeño.....	53
4.3. Fiabilidad del Instrumento.....	53
4.4. Coeficiente de Alfa de Cronbach	53
4.5. Validez del instrumento	54
4.5.1. Validez Interna.....	54
4.6. Prueba de Normalidad	55
4.7. Prueba de Hipótesis.....	56
4.8. Discusión de los resultados	58
CAPÍTULO V.....	60
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	60
6.1. Conclusiones.....	60
6.2 Recomendaciones.....	62
REFERENCIAS:.....	63
ANEXOS	72

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. ENFOQUES TEÓRICOS DE LIDERAZGO	15
Tabla 2. DEFINICIONES ACERCA DE LIDERAZGO.....	20
Tabla 3. DEFINICIONES ACERCA DE DESEMPEÑO.....	25
Tabla 4. CRITERIOS O FACTORES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	27
Tabla 5. INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA DE LA POBLACIÓN.....	42
Tabla 6. ANÁLISIS DE LAS MEDIAS DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO	46
Tabla 7. ANÁLISIS DE LAS MEDIAS DEL NIVEL DE DESEMPEÑO	46
Tabla 8. ANÁLISIS DE LA MEDIA DE LA VARIABLE GÉNERO CON LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y DESEMPEÑO LABORAL.....	47
Tabla 9. ANÁLISIS DE LA MEDIA DE LA VARIABLE EDAD CON LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y DESEMPEÑO.....	47
Tabla 10. ANÁLISIS DE LA MEDIA DE LA VARIABLE ESTADO CIVIL CON LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y DESEMPEÑO	48
Tabla 11. ANÁLISIS DE LA MEDIA DE LA VARIABLE GRUPO ÉTNICO CON LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y DESEMPEÑO	49
Tabla 12. ANÁLISIS DE LA MEDIA DE LA VARIABLE NIVEL DE INSTRUCCIÓN CON LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y DESEMPEÑO.....	50
Tabla 13. ANÁLISIS DE LA MEDIA DE LA VARIABLE POBLACIÓN QUE POSEE DISCAPACIDAD CON LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y DESEMPEÑO	50
Tabla 14. ANÁLISIS DE LA MEDIA DE LA VARIABLE ÁREA EN LA QUE SE DESEMPEÑA CON LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y DESEMPEÑO.....	51
Tabla 15. ANÁLISIS DE LA MEDIA DE LA VARIABLE NIVEL JERÁRQUICO CON LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y DESEMPEÑO.....	52
Tabla 16. ANÁLISIS DE LA MEDIA DE LA VARIABLE AÑOS DE SERVICIO CON LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y DESEMPEÑO.....	53
Tabla 17. FIABILIDAD DEL INSTRUMENTO FINAL.....	54
Tabla 18. COMUNIDADES DE LAS VARIABLES	55
Tabla 19. MEDIDA DE ADECUACIÓN KMO Y BARTLETT	55
Tabla 20. PRUEBA DE NORMALIDAD DE LAS VARIABLES.....	56

Tabla 21. ANÁLISIS DE CORRELACIONES ENTRE LAS VARIABLES ESTILOS DE LIDERAZGO Y DESEMPEÑO LABORAL.....	57
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Categorías fundamentales de la investigación.....	17
Figura 2. Matriz Nine Box	35

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios por permitirme culminar con éxito esta etapa de mi vida, a la Virgen Santísima que guía e ilumina cada paso que doy, a mis padres, hermana, por ser los promotores de mis sueños y confiar en mí cuando nadie más lo habría hecho.

Gracias aquel hombre que, con su amor, dedicación y paciencia, que día a día se preocupaba por el avance y desarrollo de este trabajo, que finalmente pudo llegar a su término. Sin ti Christian no hubiera sido lo mismo, lo logré.

Extiendo mi infinita gratitud a la Ing. María Dolores Guamán, Mg., por brindarme su apoyo y darle un rumbo certero a este trabajo con su atinada tutoría. A mis profesores Lic. Gonzalo Pazmay, MA., Dra. Gloria Vizcaíno, por sus aportes, propuestas y su acompañamiento perenne.

A la Universidad Técnica de Ambato por acogerme estos últimos años y brindarme las mejores experiencias académicas y de vida.

Finalmente, mi gratitud eterna a todas las personas que supieron apoyarme, y a quienes no, de igual manera, pues si soy lo que soy, es por ustedes.

Jéssica Blanca

DEDICATORIA

Éste trabajo lo dedico a la memoria de mis abuelitos Blanquita y Porfirio, quienes han sido pilares fundamentales para mi formación profesional y personal.

A todos y todas, quienes deciden creer que sus sueños se pueden cumplir, que basta con amor y una sonrisa para poder cambiarlo todo y a todas las mujeres que luchan por equilibrar las condiciones laborales.

Jéssica Blanca

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
COHORTE 2019

TEMA:

ESTILOS DE LIDERAZGO Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN EQUIPOS DE
ALTO RENDIMIENTO EN EL SECTOR FINANCIERO.

AUTOR: *Psicóloga Organizacional Jéssica Blanca Quinde Paucar*

DIRECTOR: *Ingeniera María Dolores Guamán Guevara, Magíster.*

FECHA: *06 de enero del 2022*

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación tuvo como principal objetivo el determinar la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral que caracterizan a los equipos de alto rendimiento en el sector financiero, la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., fue la institución objeto de estudio situada en la provincia de Tungurahua ciudad de Ambato. Para ello, se consideró a un universo de 326 colaboradores que conforman las distintas áreas. A través de dos cuestionarios se identificó los tres estilos de liderazgo que prevalecen en la organización, se tomó como sustento teórico, dos teorías como son: La teoría de Rango Total (*Full Range Leadership Model, FRL*) del autor Bass y Avolio (2004) y la Teoría de competencias laborales que propone Pereda y Berrocal (2001). Esta investigación fue de corte transversal, diseño no experimental, enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo y correlacional. El instrumento aplicado tuvo valores significativos de fiabilidad del

(0,93) para el *alfa de Cronbach*, para la validez se realizó mediante el análisis factorial exploratorio (AFE), a través de componentes principales (ACP) con rotación *verimax*, con el coeficiente de la prueba KMO ($P=0,740$), respectivamente y de esfericidad de *Bartlett*. Se realizó una prueba piloto con una muestra representativa de cada área. Los resultados señalaron que existe una predominancia del estilo de liderazgo transformacional con una media de (48, 95), donde no distaba del transaccional y en una minoría el *laissez faire*, la percepción del nivel de desempeño en los colaboradores fue moderada con un rango que fluctúa entre (61-119) puntos. Para la comprobación de hipótesis se utilizó el coeficiente de correlación *Rho de Spearman*, dado que los resultados obtenidos fueron no paramétricos, en los cuales se denota una correlación positiva perfecta entre el desempeño laboral (1,0); el estilo de liderazgo transformacional (0,48); es decir una correlación positiva media. Con estos resultados se discuten los alcances, limitaciones e implicancias de la investigación.

DESCRIPTORES: *ALTO POTENCIAL, COMPETENCIAS, COMPETITIVIDAD, DESEMPEÑO LABORAL, EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO, ESTILOS DE LIDERAZGO, FINANCIERO, LAISSEZ FAIRE, TRANSFORMACIONAL, TRANSACCIONAL.*

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
COHORTE 2019

THEME:

LEADERSHIP STYLES AND WORK DEVELOPMENT IN HIGH
PERFORMANCE TEAMS IN THE FINANCIAL SECTOR

AUTHOR: *Psicóloga Organizacional Jéssica Blanca Quinde Paucar*

DIRECTED BY: *Ingeniera María Dolores Guamán Guevara, Magíster.*

DATE: *06 de enero del 2022*

EXECUTIVE SUMMARY

This present research work was done with the main objective of determining the relationship between leadership styles and job performance that characterize high-performance teams in the financial sector. San Francisco Ltda. was the institution object of this important investigation. It is located in the Tungurahua province in the city of Ambato. To do this, it is considered a universe of 326 collaborators that make up the different areas. Through two questionnaires, the three styles of leadership that prevail in the organization were identified. Also, it was taken as theoretical support two theories such as The Full Range Leadership Model, FRL by the author Bass and Avolio (2004) and the Theory of Labor Competencies proposed by Pereda and Berrocal (2001). This research was cross-sectional data, non-experimental research, quantitative approach, and descriptive and correlational research. Furthermore, the applied instrument show's reliability (Cronbach's alpha) of (0,93). It means that items are highly inter correlated. For validity, it was performed by exploratory factor analysis

(EFA), through principal components (PCA) with varimax rotation, with the coefficient of the KMO test of ($P=0,740$), and Bartlett's test of sphericity. A pilot test was carried out with a representative sample of each area. The results indicated that there is a predominance of the transformational leadership style with an average of (48,95) where it was not far from the transactional and in a minority the laissez-faire. The perception of the performance level in the collaborators. It was moderate with a range that fluctuates between (61-119) points. For hypothesis testing, the Spearman's rank correlation coefficient was used, given that the results obtained were not parametric, in which a perfect positive correlation is denoted between job performance (1.0), the transformational leadership style (0,48); that is, a medium positive correlation. It means that with these results, the scope, limitations, and implications of the research are discussed in this investigation.

KEYWORDS: *HIGH POTENTIAL, COMPETENCIES, COMPETITIVENESS, JOB PERFORMANCE, HIGH PERFORMANCE TEAMS, LEADERSHIP STYLES, FINANCIAL, LAISSEZ FAIRE, TRANSFORMATIONAL, TRANSACTIONAL.*

INTRODUCCIÓN

El sustento de la investigación procede en base al análisis del liderazgo y el desempeño laboral en el sector financiero, existen investigaciones a nivel internacional como lo explica en la revista líderes., que ubicó al Ecuador en el puesto 87 de un total de 125 países y el 11 en América Latina, según el Índice Global de Talento y Competitividad, 2019; (GTCI *The Global Talent Competitiveness Index*), del grupo Adecco que mide cómo los países - ciudades crecen, atraen y retienen al talento humano como activo el impulsar el desempeño y liderazgo que fomentan el crecimiento empresarial; por lo que es propicio analizar el estilo de liderazgo que describe al sector financiero.

El índice de competitividad global (ICG) 2018; enmarcado en el desempeño laboral; propuesto por el Foro económico mundial (*WEF The World Economic Forum*), indica que la provincia de Tungurahua se sitúa en el quinto puesto, con un nivel alto en desempeño de la población, por lo que amerita realizar el estudio en la provincia mencionada en una empresa de servicios financieros.

Los estudios del liderazgo en procesos relacionados a la gestión financiera son fundamentales, lo mencionan Fernández, Fernández, Rivera y Calero (2015), debido a que los modelos de liderazgo que existen no consideran los rasgos particulares, aspectos sociales ni culturales de la población ecuatoriana en el sector financiero, así como que el *business leadership* influya de manera significativa para elevar el nivel de preparación técnica individual y grupal en los miembros de las instituciones para mejorar los indicadores financieros, incrementar los niveles de desempeño y fomentar valores de confianza e integridad.

La mayoría de las investigaciones analizan al liderazgo y la relación que existe con el desempeño., sin embargo, las mismas no han considerado el identificar al estilo de liderazgo predominante en las organizaciones. Por ello, la presente investigación pretende asistir ante las necesidades de innovación en los procesos donde se plantea como principal objetivo el fortalecer el estilo de liderazgo e incrementar el nivel de desempeño de los equipos de alto rendimiento del sector financiero, al contemplar cual es el estilo que prevalece permite a los altos mandos establecer directrices para que este equipo pueda mantener autonomía en la toma de decisiones, resolución de problemáticas y ejecución de tareas asignadas.

Los líderes en una organización son capaces de influir en su equipo de trabajo hasta el punto de controlar el accionar de los mismos para lograr cumplir con los objetivos planteados, el aporte de Pazmiño, Beltrán y Gallardo (2016), contemplan que el estilo de liderazgo autocrático se caracteriza por ejercer un poder absoluto sobre los colaboradores y estos únicamente pueden aportar con ideas si son para el crecimiento de la empresa o para lograr un *engagement* grupal.

La investigación se enfoca en determinar la importancia de establecer un perfil idóneo que describa a un líder, mismo que debe subsanar las necesidades del segmento del mercado en cuanto a innovación y técnicas de aprendizaje con miras al incremento en la competitividad. En el sector financiero se presenta una apertura propicia para que la investigación contribuya al crecimiento de este importante sector de la economía.

Así, ante lo expuesto se responderán las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el estilo de liderazgo que predomina en los equipos de alto rendimiento?
2. ¿Cómo incide los estilos de liderazgo en el desempeño laboral?

El estudio tuvo una perspectiva cuantitativa, de alcance descriptivo y correlacional. La población analizada fue de 326 colaboradores de la institución financiera objeto de estudio. Se formulan las siguientes hipótesis: Ho: Los estilos de liderazgo no tienen relación con el desempeño laboral en equipos de alto rendimiento en el sector financiero H1: Los estilos de liderazgo si tienen relación con desempeño laboral en equipos de alto rendimiento en el sector financiero.

Se aplicó una encuesta como técnica de recolección de datos. El instrumento para medir los estilos de liderazgo fue utilizado en los estudios: Revisión de liderazgo, sus estilos y modelos de medición en la última década (Jiménez, et al.,2020); *leadership and organizational culture: a comparative study of a public organization visa-vis a private company* (Somenzari, et al., 2017); Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores (Fernández, et al., 2016) *Influência dos estilos de liderança na satisfação no trabalho: um estudo em uma entidade de fins não econômicos* (Ruffatto, et al., 2016) y una adaptación en este instrumento de (Moon, Van & Kitsos, 2019) a la versión (MQL 6s). El instrumento para medir el desempeño laboral fue utilizado en

los estudios: Desempeño laboral en una empresa industrial (Vásquez, et al., 2017) y Guía práctica para la elaboración del perfil de desempeño (Fernández, et al., 2017).

La investigación fue de corte transversal, dado que la investigación recopila datos en un momento único. Diseño no experimental, porque se realiza sin la manipulación de variables, en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos. Se aplicaron métodos estadísticos para la comprobación de la hipótesis como el coeficiente de Correlación de *Rho Spearman*, para verificar el grado de covariación entre las variables.

La investigación ha sido estructurada a partir del capítulo I, en el que se aborda la problemática de la investigación desde una visión holística en el contexto financiero. En el capítulo II se exponen los antecedentes investigativos en el que se analiza desde la Teoría de Liderazgo de Rango Total FLR de Bass y Avolio (2004) y de la Teoría de las competencias laborales de Pereda y Berrocal (2004). El capítulo III presenta el marco metodológico que se contempla en la investigación. En el capítulo IV se presentan los resultados y su consecuente discusión del análisis de las variables. Finalmente, en el capítulo V se exponen las conclusiones y recomendaciones del presente estudio.

Las limitaciones de la investigación se relacionan con: a) la sobrecarga laboral del personal, y el tiempo reducido para la aplicación de los instrumentos, b) en cuanto a la difusión de los cuestionarios vía *on line* se apreció que en algunos colaboradores la necesidad de una inducción en cuanto a la modalidad utilizada.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Justificación

Esta investigación cobra significancia en el entorno laboral, dado que es el lugar propicio para la formación de equipos de alto rendimiento desde un punto de vista pragmático; surge la necesidad de identificar el estilo de liderazgo que influye en el nivel de desempeño y a la vez favorece a un desarrollo organizacional al aplicar nuevas estrategias tecnológicas que generan un alto potencial en los colaboradores, convirtiendo la información adquirida en conocimiento.

El estudio del liderazgo es clave para para elevar los niveles de desempeño laboral, para tal efecto autores sustentan que “en las organizaciones, los líderes son focos de atención, al ser generadores de valor y promotores del desarrollo empresarial” es decir motivan a la responsabilidad y el compromiso de potencializar a los individuos para enfrentarse a los desafíos de la nueva visión organizacional (Díaz, Roncallo, López y Gonzáles, 2018).

La investigación es abordada desde el enfoque de desarrollo organizacional. Según Chiavenato (2009) plantea diversas perspectivas para formación de los equipos que pueden estar conformados por miembros de alto rendimiento; es así como la productividad de los equipos depende del rendimiento y liderazgo aplicado en la ejecución de tareas específicas. Autores como NawoseIng' y Roussel (2017) mencionan la importancia de considerar al potencial humano como un recurso estratégico para fomentar un óptimo desempeño laboral y una cohesión entre el liderazgo y el cumplimiento de objetivos organizacionales, que permitan tener un crecimiento personal como profesional, demostrando habilidades empresariales competentes; que son demandadas para una adecuada formación de líderes.

La problemática identificada es el desconocimiento del estilo de liderazgo utilizado en los equipos de alto rendimiento; que son aquellos con diversas habilidades para posiciones de *management* en la organización, impulsores del crecimiento, desarrollo e innovación en el sistema financiero; de la misma manera analizar el vínculo que tiene esta arista con el desempeño laboral reflejado en el incumplimiento de metas establecidas; por lo que se plantea realizar una investigación que permita determinar la relación existente para generar un adecuado clima de aprendizaje y cohesión grupal reflejada en la productividad del personal corporativo. Según Rabanal y Huamán (2019), propone que en una organización es necesario establecer nuevas *strategic management* relacionadas a los diversos estilos de liderazgo que emplean los colaboradores para la consecución de objetivos que se encuentren relacionados con el desempeño laboral para elevar el nivel de empoderamiento en sus seguidores. Según Ganga y Depolo (2019), mencionan que existen ciertos factores que caracterizan a un adecuado desempeño en los equipos de alto rendimiento que son: entorno, clima laboral, equipos y el liderazgo, dado que en la actualidad las organizaciones se enfocan en llevar a la praxis estrategias para elevar el nivel de felicidad en los colaboradores basados en compensaciones y no solamente en buscar resultados.

Las posibles causas del problema son: el escaso dominio de las competencias requeridas para conformar un equipo de alto rendimiento, que ocasiona un déficit en el nivel de rendimiento laboral; la insuficiente cantidad de información, lo que como consecuencia genera el incumplimiento de disposiciones generales; el carente reconocimiento e incentivos que conlleva a un bajo nivel de compromiso con la organización; la falta de autonomía en la toma de decisiones lo que genera retraso en los requerimientos por parte de gerencia; otra causa es el limitado seguimiento a los procesos de los equipos de alto rendimiento que tiene como consecuencia el inadecuado desempeño laboral e incumplimiento de metas deseadas que retrasan el desarrollo y crecimiento de la entidad financiera. El déficit de liderazgo, según Torres y Geli (2011) ocasiona que el *status quo* no sea generativo de un adecuado clima laboral, así como ambigüedad entre los roles a cumplir de directivo y líder; no obstante, con la presente investigación se delinearán los fundamentos para el planteamiento de estrategias que permitan asistir de manera oportuna la problemática identificada y mitigar problemas futuros que se puedan presentar.

El presente estudio pretende impactar de manera positiva en el reconocimiento e importancia de la gestión realizada por los equipos de alto rendimiento (*hits potentials*), el liderazgo en el sector financiero es necesario para alcanzar los objetivos estratégicos institucionales como el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), el Objetivo 1 solicita: “Incrementar la calidad y eficiencia del control y supervisión integral de las entidades del sector financiero popular y solidario y organizaciones de la economía popular y solidaria”; el objetivo 2 invita a “Apoyar el fortalecimiento de la gestión de las entidades del sector financiero popular y solidario y organizaciones de la economía popular y solidaria; finalmente el objetivo 3 “Fortalecer las capacidades institucionales de la superintendencia de economía popular y solidaria” (SEPS, 2019)

Los beneficiarios directos de esta investigación son los colaboradores, directivos y gerencia, que son quienes integran los equipos de alto rendimiento; los beneficiarios indirectos son los demás miembros de la organización e involucrados, al considerar como buena práctica la aplicación de un modelo de liderazgo para generar un óptimo desempeño laboral; el ámbito elegido para estudio fue el financiero dado que se facilita un adecuado desarrollo y afianzamiento de cultura organizacional.

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo general

- Determinar la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral en equipos de alto rendimiento en el sector financiero.

1.2.2. Objetivos específicos

- Sistematizar los fundamentos teóricos y metodológicos acerca de los estilos de liderazgo y el desempeño laboral.
- Identificar el estilo de liderazgo que se aplica en la institución.
- Establecer el nivel de desempeño que caracteriza los equipos de alto rendimiento.

CAPITULO II

ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Los estudios de liderazgo han sido un referente para generar directrices a considerar para la formación de nuevos líderes en las empresas con visión al futuro. Según Galarza, García, Ballesteros, Cuenca y Fernández (2017) mencionan que al determinar cuál estilo predomina en los directivos de las instituciones financieras contribuye a la caracterización de las competencias necesarias para relacionarlas con las estructuras organizacionales, generar el cambio necesario y convertirlas en empresas competitivas.

El estudio planteado analizó la importancia del liderazgo en los procesos de clima organizacional orientado hacia el aprendizaje, según Manosalvas y Afcha (2017), mencionan que una cultura de formación permite mejorar los resultados del personal a través del desarrollo de nuevos conocimientos, capacidades que permiten generar un cambio de conducta a nivel individual - grupal y a la vez generar sinergia entre los miembros de una organización.

El estilo de liderazgo transformacional juega un papel importante en la organización, dado que los directivos que lo emplean son claves para lograr las metas y los resultados esperados. Según Mañas, Enciso, Salvador, Trigueros y Aguilar (2020), el estilo en mención favorece al proceso de retención del talento, incrementa el nivel de compromiso afectivo que logra generar un *engagement* óptimo y convertirlo en cultura empresarial. El liderazgo empresarial permite desarrollar el máximo potencial en los colaboradores, y entender varios elementos que son fundamentales para lograr un adelanto institucional: “integridad, benevolencia, disciplina, coraje y sabiduría” (citado en Fernández, 2008)

El liderazgo efectivo, es la principal herramienta que favorece a una comunicación asertiva para que el líder promueva la eficacia en su equipo de trabajo y aduce que “los atributos asociados con el mismo fueron: capacidad de correr riesgos, flexibilidad, confianza en sí mismo, habilidades interpersonales, competencia para ejecutar tareas,

inteligencia, firmeza para tomar decisiones, comprensión de los seguidores, buena comunicación, valor o coraje” (Gómez, 2006)

Las estrategias aplicadas en los colaboradores para incentivar una participación activa en cuanto al liderazgo permite a las empresas pymes del sector comercial elevar el nivel de desempeño, con una comunicación interna adecuada, establecer un mejor trabajo en equipo, elevar el grado de satisfacción en los miembros de la institución que se vea reflejado en el cumplimiento de metas trazadas en el equipo y utilicen herramientas de gestión innovadoras para efectivizar los procesos (García y Rebaza 2020). La transformación empresarial es vista como una ventaja competitiva en el mercado laboral, desde una perspectiva holística para obtener resultados exitosos en un periodo corto de tiempo, la cultura organizacional es el escenario propicio para definir el carácter y el temple de los miembros de la empresa que determinan la esencia de cada colaborador en torno a la fuerza laboral y a un desempeño laboral adecuado.

En los equipos de trabajo, los estilos de liderazgo tienen injerencia en la calidad de los procesos que desarrollan y en la satisfacción que produce el cumplimiento de estos, dado que los empleadores promulgan que al liderar a las personas y administrar los recursos, se convierten en fuentes activas de trabajo. Según Campo, Yulán y Cortez (2020), mencionan que el rol directivo juega un papel fundamental en el clima laboral que genera una influencia positiva frente al equipo. Para desarrollar un equipo de trabajo eficiente, se debe priorizar en el bienestar común, con un estilo de liderazgo que genere: confianza al equipo, permite entablar una línea de comunicación eficaz, establecer objetivos comunes y crear un sentido de pertenencia para alcanzar los propósitos estratégicos establecidos e involucrarlos en la toma de decisiones.

El compromiso organizacional, mide el grado de identificación que siente el colaborador con la institución, que se ve interrelacionado con el nivel de desempeño y el estilo de liderazgo transformacional, así lo menciona en su investigación García, Martínez, Ortiz y Peiro (2016), donde hacen alusión que, al fomentar un cambio organizacional a través de fomentar la creatividad en los funcionarios, para que sigan de manera voluntaria al líder. La actitud de los líderes ciertamente debe cumplir características que originen sinergia entre los equipos y fluyan de una manera correcta;

sin embargo, cuando no existe un involucramiento directo en los procesos por parte del líder con un estilo de liderazgo concreto puede verse como un retraso al avance de la organización en un entorno laboral cambiante y competitivo.

En tanto Chávez (2014) menciona que en la actualidad se prioriza la mejora en los sistemas de gestión, medidos en torno a las competencias de cada colaborador requeridas para su cargo y al nivel de retribución hacia la empresa, el rendimiento laboral permite analizar si los resultados planteados se están cumpliendo con calidad, por lo que el mismo infiere varios aspectos a evaluar como: la productividad, eficiencia, eficacia y trabajo en equipo. Según el aporte de Campos y Ludeña (2019) manifiestan que el desempeño se puede elevar con la generación de un líder en el equipo que fortalezca la rentabilidad de la organización. La realidad está en constante sinergia, es necesario evidenciar los cambios que suceden a través de la identificación de los estilos de liderazgo y el desempeño laboral lo que permite adoptar nuevos paradigmas de evaluación del rendimiento laboral que generan cambios de cultura en los hábitos de los profesionales, en el ambiente laboral y en lo familiar como consecuencia del avance en la modernidad en el talento humano.

Según Capuano (2004) da su aporte entorno a la evaluación de desempeño posibilita varias aristas dentro de los subsistemas de talento humano como son: la detección de necesidades de capacitación, las competencias específicas de los colaboradores, reconocimiento del mapa de talentos, desarrollo del personal, permite evidenciar el nivel de rendimiento y análisis salarial. La valoración del rendimiento permite evaluar la brecha que existe entre el perfil ideal y el perfil profesional de los colaboradores, donde se considera varios aspectos como las competencias: cognitivas, conductuales y emociones que permiten determinar la incidencia de estas en los resultados de la organización para que se conviertan en una ventaja competitiva en el mercado.

Las organizaciones se enmarcan en un planteamiento de establecer las características que deben tener los miembros del equipo para lograr elevar el nivel de efectividad y este se obtiene por medio de tres indicadores: “los resultados productivos del equipo (cantidad o calidad, velocidad, satisfacción del cliente); el deseo de los miembros de querer trabajar como equipo en futuras tareas; y la satisfacción de las necesidades

personales de los miembros del equipo”. (Bayona y Heredia, 2012). Para generar un adecuado desempeño se necesita establecer percepciones, sentimientos y hábitos de manera general que forme parte de una cultura positiva en la organización; se contempla a la cultura como un macro que engloba a las estrategias esenciales como la planificación en cada área inherente y fomentar la buena práctica de hábitos empresariales.

Para mejorar el rendimiento de los colaboradores se procura que perciban recompensas justas y equitativas que contribuyan el esfuerzo realizado en la institución, en su investigación Coello (2014), manifiesta que en base a los buenos resultados se pueden alinear los objetivos específicos, mismos que sirven para medir la productividad como los principales atributos que deben cumplir los equipos de alto rendimiento como son: la participación, responsabilidad, claridad, interacción, flexibilidad, focalización, creatividad y rapidez. Respecto a las condiciones que deben acatar los colaboradores para cumplir con un proceso adecuado de evaluación de desempeño laboral son requisitos que “hay que considerar al respecto que uno de los principales factores que incide en el rendimiento laboral es la remuneración que los trabajadores perciben a cambio de su labor, junto a la estabilidad laboral que ofrece la empresa” (Pedraza, Amaya y Conde, 2010).

Como buena práctica, la evaluación de desempeño laboral debe ser valorada mediante un sistema que permita identificar de manera pronta las limitaciones que pudiesen existir en el ejercicio de sus funciones y puedan ser corregidas de manera eficaz que garanticen el desarrollo del profesional. Para favorecer un buen clima laboral, se establecen diversas estrategias para lograr una estabilidad laboral aceptable mediante la negociación, el cumplimiento de normas como leyes establecidas que sean conforme al pago de salarios justos a la vez que satisfaga las necesidades de los colaboradores y no repercuta en el rendimiento diario en sus funciones.

Según Moccia (2016) el comportamiento organizativo positivo en el ámbito laboral tiene injerencia en el rendimiento de los colaboradores que se miden en tres factores: El placer laboral, el compromiso, el sentido y significado que conllevan a un concepto de felicidad en la cual se enfoca en impactar el contexto social y la calidad de vida de

los profesionales. El rendimiento laboral se puede mejorar al plantear estrategias que permitan incrementar el nivel de productividad estas pueden ser: el planificar el tiempo para lograr resultados, la disciplina, estar comprometido y ser eficiente dado que el trabajar arduamente no es sinónimo de un trabajo de excelencia, los colaboradores deben contribuir con su potencial para el desarrollo organizacional.

En un mundo globalizado el liderazgo es necesario para que los equipos de trabajo se tornen eficaces. El aporte de Gil, Alcover, Rico y Sánchez (2011) mencionan que para la formación de los grupos de alto rendimiento, se establece un papel estratégico que permita que el talento en la organización fluya desarrollando nuevos enfoques de liderazgo y crecimiento organizacional. Estos equipos de trabajo mantienen un estilo de liderazgo predeterminado para proveer una cultura organizacional de innovación con un enfoque diferente al convencional. Según Guzmán, Muschard, Gerolamo y Rozenfeld (2020), el perfil del líder debe tener características como habilidades definidas en torno a los aspectos cognitivos, interpersonales, comerciales y estratégicos.

En el contexto empresarial el liderazgo gerencial y el desempeño laboral promueven a determinar una nueva estrategia donde se requiere que el liderazgo sea adaptativo y que las exigencias actuales promuevan un desarrollo de relaciones efectivas, creen sinergia entre procesos, incentiven el aprendizaje donde interfieren varios factores propios del liderazgo y desempeño que propician una variante en la conducta de los colaboradores para ejercer autoridad como líder (Torcatt, 2020).

Según Rodríguez, Pedraja y Ganga (2017) establecen que los resultados de una empresa son generados por las estrategias utilizadas en la evaluación de desempeño que se encuentran predeterminado en ciertos estilos de liderazgo con un conjunto de elementos distintivos de los demás grupos, lo que permite establecer una metodología específica de aprendizaje para los miembros de la organización; en torno al contexto establecido, el aporte de Rodríguez (2007), refiere que para una óptima toma de decisiones el liderazgo transformacional juega un rol fundamental y la arista del desempeño que permite a la organización funcionar y ejercer presión a la competencia.

El trabajo ejecutado por los equipos de alto rendimiento contempla procesos con un grado superior de esfuerzo, por lo que los miembros de este laboran de manera interdependiente para lograr un objetivo en común. Según Varela y Mead (2018), infieren que los equipos deben cumplir tres características esenciales para ser catalogados como tal que son: continuidad de objetivos entre los miembros, sinergia que surge de la interdependencia de los miembros y tamaño del equipo.

Las organizaciones que poseen equipos de alto rendimiento identificados, los consideran como un desafío en un mundo cambiante y competitivo, el aporte de Fernández y Winter (2003) es que para lograr la conformación de estos equipos es fundamental fortalecer capacidades como: el optimismo, reconocimiento y crear ambientes emocionales donde fluyen la acción como la creatividad que permitan crear un factor diferenciador ante los otros equipos. El potencial y la satisfacción laboral son variables que mantienen una posible relación entre sí; sin embargo, el aporte de Pérez y Robina (2002) mencionan en su investigación que los trabajadores con un nivel de productividad elevado, rendimiento adecuado presentan una escasa satisfacción en su lugar de trabajo que puede deberse a: las aspiraciones no cubiertas, la relación con los compañeros o a el bajo nivel de retribución.

En las instituciones financieras los gerentes se caracterizan por ser miembros de alto rendimiento dado que cumplen características específicas y pueden lograr un desarrollo profesional en cuanto a sus capacidades y destrezas. Como mencionan Hamori, Koyuncu Cao y Graf (2015), “los jóvenes profesionales de hoy tienen una nueva perspectiva tecnológica sobre la permanencia y la búsqueda de empleo. Las prácticas de desarrollo son esenciales” (p.50).

En lo que refiere a la identificación del potencial de cada colaborador, el aporte de Saltos y Cairo (2015), hace mención que un instrumento para la identificación puede ser el *Nine Box*, que mediante el cruce de dos indicadores: el desempeño y el potencial de los profesionales que permite identificar y clasificar el talento en las organizaciones, a este grupo se lo denomina los “*Hi-Post*” abreviatura para *High Potential*. En la praxis de los valores, permite la comprensión de los hechos en torno al respeto, promulgando la igualdad entre género para un equilibrio laboral equitativo, que se

desarrolle en un escenario de trabajo óptimo que a la vez forje un desempeño adecuado; el principio de oportunidad de crecimiento y la identificación de equipos de alto potencial permitirá tener un crecimiento en las empresas del mercado nacional e internacional.

La matriz *9 Box* o de 9 cajas es un instrumento utilizado a nivel mundial que sirve para elaborar planes de sucesión, programas de desarrollo organizacional en cuanto a la formación de los grupos de alto rendimiento, dada su versatilidad y facilidad de interpretación en la comparación del desempeño entre los grupos; aporta con los elementos necesarios para dar una retroalimentación grupal e individual.

2.1. Enfoques teóricos de liderazgo (Teorías aplicadas a la investigación)

La teoría principal que se considera en la investigación en cuanto a la variable estilos de liderazgo es la: Teoría de Rango completo que afianza al Modelo del liderazgo de Rango Total (*Full Range Leadership Model, FRL*) del autor Bass y Avolio (2004), quien menciona que parte de la teoría de los rasgos, que pone énfasis en las características del líder como: personalidad, valores y destrezas; la teoría expuesta resulta más efectiva en los procesos de cambio organizacional y propone tres estilos de liderazgo que son:

- **Estilo de liderazgo transformacional:** está dirigido a los líderes que transforman y motivan a sus seguidores, son admirados, respetados y generan confianza.
- **Estilo de liderazgo transaccional:** es aquel que describe, protege y entrega recompensas a los colaboradores para que ejecuten las tareas asignadas, se caracteriza por dos componentes: gestión activa por excepción (búsqueda y tratamiento de las irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de la norma) y la recompensa contingente (clarificación de las expectativas y reconocimiento cuando se alcanza los objetivos).
- **Estilo *laissez-faire*:** Comprende a la gestión pasiva del líder que lo caracteriza por evitar involucrarse o tomar decisiones relevantes para la organización.

Por lo que Avolio, Waldman y Einstein (1988), mencionan que existe sinergia entre los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y el desempeño de los colaboradores en la empresa, lo que permite proponer que al identificar los estilos se puede plantearse estrategias específicas que eleven el nivel de desempeño laboral.

Otras teorías que explican el comportamiento de los colaboradores pueden organizarse en base a aspectos metacognitivos fundamentales que se contemplan a continuación:

Tabla 1. ENFOQUES TEÓRICOS DE LIDERAZGO

Enfoques:	Subcategorías:	Características:	Modelos:
1. <u>Ontológico</u>	- Capacidades - Vocaciones - Habilidades - Rasgos	- Energía	- Teoría del Gran Hombre – (Ralph Stogdill)
		- Inteligencia	- Teoría del Liderazgo Autocrático (Kurt Lewin)
		- Intuición	- Liderazgo Democrático (Kurt)
		- Capacidad de previsión	- Lewin Liderazgo Laissez-Faire – (Kurt Lewin)
2. <u>Situacional– Conductual</u>	- Actitud - Adaptación	- Persuasión	- Autoridad Carismática – (Max Weber)
		- Las Habilidades se aprenden	- Liderazgo Contingente (Fred Fiedler)
		- Comportamientos	- Liderazgo Continuo (Robert Tannenbaum y Warren Schmidt)
			- Liderazgo Situacional (Ken Blanchard y Paul Hersey)
3. <u>Teleológico</u>	- Visión - Propósito - Objetivo - Meta - Destino		- Sustitutos del Liderazgo (Steven Kerr y John Jermier)
		- Motivación	- Liderazgo Transaccional (James Burns)
		- Procesos	- Gerencia vs Liderazgo (John Kotter)
		- Relaciones Interpersonales	- Liderazgo Persuasivo (Mostafa Rejai y Kay Phillips)
4. <u>Holístico</u>	- Educación (energía potenciadora) - Motivación (Energía de impulso y desarrollo)		- Teoría del Camino-Meta (Martin Evans y Robert House)
		- Relaciones Humanas	- El Tao del Liderazgo (John Heider)
		- Integración	- Liderazgo de la Energía Humana (Alfonso Barreto)
		- Capacidades - Deseos - Esperanzas	- Liderazgo Transformacional (Bernard Bass y James Burns)

- El líder como concienciador	- Comunicación	- Valores	- Liderazgo Revolucionario (Paulo Freire)
- El liderazgo como	- Energía	- Inquietudes	- Liderazgo Consciente (Debashis Chatterjee)
	- Integradora	- Metacognición	
	- Gerencia		
	- (energía visionaria y organizador)		

Fuente: Barreto, A (2018). Aplicaciones de La Fenomenología en Ciencia Política.

Colombia: Editorial Independently Published

2.2. Enfoques teóricos de desempeño laboral (Teorías aplicadas a la investigación)

La teoría que sustenta la investigación es la Teoría de las Competencias Laborales del autor Pereda y Berrocal (2001), quienes manifiestan que el desempeño es un proceso sistemático, periódico que evalúa el nivel de eficacia y eficiencia de un colaborador o equipo en su lugar de trabajo, para lo cual existen varios métodos de medición para determinar el nivel de rendimiento laboral empresarial.

El mismo propone tres aspectos para la evaluación como son: la productividad, habilidades y motivación que permiten determinar las diversas características de los individuos en su trabajo y se proceda a un análisis de competencias requeridas que incluyan situaciones tanto como variables que reflejen el alcance en la ejecución de las tareas para alcanzar un nivel óptimo.

El modelo por competencias laborales permite a los colaboradores optimizar recursos y reducir la brecha entre el perfil natural al ideal de cargo de cada individuo. Una gestión enfocada en competencias promulga la integración de manera sistémica a los procesos, donde involucra a todos los miembros de la organización para la elaboración y desarrollo de herramientas prácticas que permitan fortalecer las acciones generadoras de valor en la organización.

2.3. Categorías Fundamentales

A continuación, se establecen las categorías fundamentales revisadas para sustentar el proyecto investigativo: (Ver Figura 1).



VI: Estilos de Liderazgo



VD: Desempeño Laboral

Figura 1. Categorías fundamentales de la investigación

2.4. Desarrollo Organizacional

El Desarrollo organizacional (DO), se caracteriza por la sinergia de procesos que existen en la organización. Por ello, González Cornejo (2019) lo define como un “cambio planificado, dirigido por la alta gerencia, con el auxilio de las ciencias aplicadas al comportamiento y apoyado por un consultor-facilitador, que pretende la creación de una cultura de efectividad, mediante la intervención a largo plazo en las estructuras organizacionales...”, en lo que refiere al campo del desarrollo organizacional da énfasis al capital humano al aducir que con la mejora de los procesos aplicados a una metodología específica en la empresa, involucra un cambio en el comportamiento y valores de los colaboradores.

El área de gestión del talento humano es la encargada de evaluar a detalle los cambios organizacionales que generen un cambio significativo en la productividad y reconocimiento del mercado laboral; sin embargo, esto conlleva una praxis sistemática y planificada en cuanto a valores, actitudes, aptitudes y creencias para la evolución tanto de las perspectivas individuales como empresariales.

En el DO se basa en valores y principios fundamentales que, según Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011) son los siguientes:

- Respeto por la gente; los individuos se consideran responsables, conscientes e interesados y deben ser tratados con dignidad y respeto.
- Confianza y apoyo; la organización efectiva, saludable se caracteriza por la confianza, la autenticidad, la apertura y el clima de apoyo.
- Igualdad de poder; las organizaciones efectivas dejan de enfatizar la autoridad en el control jerárquico, por lo que permiten la libertad de ideas y el ejercicio de estas.
- Confrontación; los problemas no deben ocultarse, sino deben ser confrontados abiertamente.
- Participación; mientras la gente afectada por un cambio participe en las decisiones, más comprometidos estarán en poner en práctica.

El desarrollo organizacional mantiene un enfoque sistémico dado que cada parte interactúa entre sí para un funcionamiento adecuado visto de una forma holística; las intervenciones del DO permiten que los líderes puedan examinar en aspectos como: tecnología, estructura organizacional, comunicación interna, entre otras que es una guía para lograr la meta trazada y que tenga un funcionamiento adecuado la empresa. Se colige en una necesidad importante de plantear estrategias que favorezcan al DO, en aras del éxito empresarial.

2.4.1. Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional (CO) es el impacto de los grupos, equipos, miembros y estructuras en la conducta observable en el ámbito laboral a fin de identificar las características que definen al CO en diversos niveles: individual, grupal u organizacional que facilitan el crecimiento institucional al fortalecer tanto la eficacia como la eficiencia de sus miembros. Según Loya (2006), manifiesta que el comportamiento está interrelacionado con el liderazgo, en cuanto a la conducta, basada en técnicas para generar un comportamiento propio de un líder donde se menciona que

los aspectos personales que interfieren en la capacidad individual de liderazgo están aliados con la percepción de los miembros del equipo que tienen hacia sus directivos o jefes.

El comportamiento humano se basa en la observación de conductas que se manifiestan a través de los rasgos para describir las diferencias individuales que poseen los líderes innatos las cuales son: energía, confianza, autocontrol, integridad, inteligencia y flexibilidad estos atributos permiten identificarlos en cuanto a su capacidad para la resolución de conflictos, visión integral, proactividad y tareas ejecutadas con efectividad. Una conducta organizacional aceptable facilita a los gestores del talento humano para que la evaluación del desempeño de cada colaborador sea vista de manera integral, favoreciendo a la observación directa del factor humano; evitando que se torne subjetiva al momento de proporcionar una apreciación o calificación cuantitativa, dado que, si es objetiva, dinamiza a los procesos y los torna de manera positiva para incrementar la productividad en el ámbito empresarial.

Para una aplicabilidad efectiva del liderazgo en las organizaciones, se requiere de un proceso donde interfiera el planteamiento de estrategias, tácticas para generar cohesión grupal y las mejoras en el comportamiento de los colaboradores generando nuevas estrategias innovadoras para la restructuración de la empresa y garantizar la permanencia en el mercado. La suma de comportamiento de los miembros de la organización es aquella que crea el paradigma sobre la cultura organizacional, esta arista permite perpetuar los hábitos de los colaboradores que son patrones de comportamientos que se exteriorizan al cliente externo y permiten identificar a los comportamientos que se debe fomentar en la institución. Según Cobo (2003) manifiesta que al identificar los rasgos de comportamiento que tiene incidencia en el desempeño en el trabajo, se puede potencializar las mismas para un rendimiento eficaz, mejorando la efectividad al promover un desarrollo humano integral.

2.4.2. Liderazgo

El liderazgo ha sido conceptualizado por varios autores, como: Fiedler (1967), Kotter (1999), Alfonso, Alvero y Tillan (1999), Chiavenato (2007) y Lazzati (2016), quienes mencionan como fundamento que el liderazgo es un potencial que permite influir y motivar a las personas y grupos para lograr los fines y objetivos en común. (Ver tabla. 2)

Tabla 2. DEFINICIONES ACERCA DE LIDERAZGO

Año/Autor	Definición
Kotter (1999)	El liderazgo es un proceso complejo y dinámico que se ha definido de muchas formas diferentes
Fiedler (1967)	Considera el liderazgo como un hecho subjetivo que estructura el poder de un grupo. Esta unidad estructurada se realiza por medio de una constelación de relaciones entre el Fiedler y los restantes miembros del grupo.
Alfonso. Alvero y Tillan (1999)	El liderazgo es una disciplina que se ejerce deliberadamente a un grupo de trabajo, con la finalidad de obtener un conjunto de metas preestablecidas y a la vez satisfacer las necesidades de todos los integrantes que lo conforman
Chiavenato (2007)	Una influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos, mediante el proceso de la comunicación humana
Lazzati (2016)	El liderazgo es el proceso por el cual una persona influye en otras para que se encaminen en el logro de objetivos comunes.

Fuente: Ramos (2005) y Stenner, Freeman y Gilbert (1996)

En lo anteriormente mencionado, es relevante indicar que los autores: Kotter (1999), Fiedler (1967), Chiavenato (2007) y Lazzati (2016) determinan al liderazgo como la capacidad de un individuo para ejercer influencia frente a un grupo de trabajo, lo que favorece al cumplimiento de las metas trazadas; no obstante Alfonso, Alvero y Tillan (1999) señalan al mismo como factor para lograr cumplir los objetivos en común al

considerar que un equipo conformado por líderes ejerce presión sobre la organización para obtener resultados.

2.4.3. Liderazgo empresarial

El liderazgo aplicado en las organizaciones conlleva en la actualidad una connotación arraigada a los cambios del desarrollo humano, donde intervienen habilidades, destrezas del individuo que modifican o realizan un cambio en la cultura organizacional en la que se desenvuelven habitualmente. Por lo que se afirma que " un líder emprendedor con inteligencia emocional impulsa a sus seguidores hacia el éxito y les ayuda a conseguir sus metas" (Hernández, 2021). En el mundo empresarial, existen varios interrogantes de cómo lograr el éxito empresarial y en su libro Sinek (2018), afirma que para obtener el mismo es necesario retar al *status quo*, es decir los líderes de las organizaciones deben plantearse la razón de ser del trabajo que ejecutan cada individuo hacia qué objetivo se persigue de igual manera generar sinergia con las personas que lo rodean.

El formar líderes es indispensable para desarrollar y potenciar las habilidades de los nuevos prospectos, lo que permite crear un nuevo modelo de negocios basados en el paradigma de aprendizaje de nuevos conocimientos, formas de organización, negociación como para entender los diversos aspectos que engloban una cultura empresarial de óptimo desempeño con un alto nivel de compromiso organizacional. Es necesario identificar las diferencias que existen entre un jefe y un líder, el primero se rige por una administración tradicional, promulga su autoridad ante sus subordinados por su cargo; el segundo responde ante las nuevas necesidades al momento de dirigir a grupos de personas que manifiesta una administración poco usual pero eficaz mostrando la autoridad para el bien común para el equipo de trabajo. Las características que se contemplan en un líder son las siguientes: es coherente lo que dice con lo que hace, empodera a su personal mediante el desarrollo individual, motiva al personal con recompensas monetarias y no monetarias identificando el potencial de satisfacción de cada colaborador, promueve un ambiente de trabajo equitativo e involucra a su equipo en la toma de decisiones manteniendo un buen clima laboral y

finalmente corrige, enseña buscando información y soluciones a las problemáticas presentadas.

Los atributos internos del liderazgo empresarial se encuentran asociados a ciertos parámetros que deben cumplir los responsables de la organización. Según Gómez (2006) deduce que son tales como: correr riesgos, flexibilidad, confianza en uno mismo, habilidades interpersonales, competencia para ejecutar tareas, inteligencia, firmeza para tomar decisiones, comprender a los seguidores, buena comunicación y valor o coraje.

Al observar los actos y comportamientos de los individuos se identifica el tipo de proceder que es un ente para influenciar al grupo de trabajo en las organizaciones, que se contempla en la descripción de los componentes propios del patrón de conducta que se evidencia en los líderes. Northouse (2007) menciona que existen dos tipos de comportamientos identificados en las personas aquellos son: los orientados hacia las tareas; se caracterizan por transmitir de manera realista el objetivo de la meta a alcanzar; promueven acciones en conjunto que permiten la ejecución operativa del trabajo y los orientados a las personas; caracteriza a los entes que están enfocados al aspecto humano con objetivos encaminados hacia el crecimiento y desarrollo de los colaboradores buscando la satisfacción de sus seguidores mismo que promulgan un liderazgo participativo.

Se considera de relevancia el aporte de Cosme (2018) que define diversos estilos de liderazgo que los colaboradores utilizan para un rendimiento óptimo en el ámbito empresarial, los cuales son:

- **Estilo de liderazgo coercitivo:** es aquel que demanda un cumplimiento inmediato ante alguna orden dada. El líder manda y deja clara la posición de superioridad, se encarga de hacer cumplir con lo indicado con una fuerte presión ante el grupo. La frase recurrente que utilizan es; haz lo que dije y las características son: conductor para obtener logros, iniciativa y autocontrol.
- **Estilo autoritario:** las personas orientan al grupo hacia una visión, los rasgos de personalidad varían en función del entorno y las circunstancias. La frase recurrente

que utilizan es; ven conmigo y las características son: autoconfianza, empatía y cambio.

- **Estilo transformacional:** se caracterizan por construir lazos emocionales e inspira al grupo. Es un modelo a seguir, transformar a los individuos de su entorno logrando la cohesión de sus miembros, convirtiéndolos en una unidad. La frase recurrente que utilizan es; las personas son lo primero y las características son: colaboración y comunicación.
- **Estilo democrático:** el líder promulga la equidad, participación y consenso entre los colaboradores, permiten participar en las decisiones del grupo. La frase recurrente que utilizan es; ¿qué piensas? y las características son: la colaboración.
- **Estilo transaccional:** se fundamentan en el intercambio de recompensas entre el líder y sus subordinados, el mismo eleva el cumplimiento de su equipo. La frase recurrente que utilizan es; hazlo como hago yo y las características son: la rectitud y guía.
- **Estilo laissez faire:** se caracteriza por los siguientes aspectos del líder: delegación del poder, desinterés y evasión de responsabilidad; el mismo concede a sus subordinados un alto grado de independencia en sus actividades, lo que ocasiona que los líderes dependan de los subordinados.
- **Estilo coaching:** es aquel que desarrolla la gente para el futuro se caracterizan por dejar que sus seguidores interactúen sin trabajar. La frase recurrente que utilizan es; ¿Para qué? y las características son: empatía y comunicación.

○ **Características del liderazgo empresarial**

El liderazgo se rige en base al comportamiento, la motivación y capacidades que los colaboradores muestran hacia la institución; en la actualidad las principales capacidades holísticas son la resiliencia como la empatía; la estrategia empresarial se fundamenta en la comunicación, cooperación y optimismo con la que el grupo logre identificarse a sí mismo como hacia los demás grupos.

El mercado laboral contemporáneo es volátil, incierto y ambiguo por lo que determina que para ser denominado un líder se debe caracterizarse por ocho cualidades, según la revista Harvard (2016) afirma lo siguiente:

- Manejan la complejidad: los líderes saben aprovechar la complejidad de la situación para poner en práctica su habilidad de resolución de problemas y de toma de decisiones sobre los sistemas organizacionales. Ante la información recabada, procuran evaluar la complejidad de la situación y elegir acciones apropiadas.
- Mantienen una mentalidad global: el líder reconoce el panorama y el macro para identificar las oportunidades del mercado de negocios, al mantener un enfoque global permite mantener una ventaja competitiva ante los consumidores, los competidores, la economía y política de negocios.
- Actúan estratégicamente: el mundo requiere de una praxis enfocada en los procesos más continuos y flexibles, todo líder debe estar preparado para ajustar las estrategias planteadas para aprovechar las oportunidades emergentes y enfrentar retos inesperados.
- Promueven la innovación: para un líder estar en constante renovación, generar nuevos productos y planes de negocios es fundamental para mantener un crecimiento organizacional efectivo.
- Aprovechan las redes: los líderes dominan el *networking*, promoviendo la colaboración para lograr las metas de la organización, al establecer las relaciones no únicamente dentro de la organización sino con clientes potenciales, socios estratégicos y competidores.
- Inspiran compromiso: los líderes generan *engagement* con la institución al asegurarse que se encuentran marcando diferencia y que el trabajo que ejecutan tiene un valor agregado.
- Son flexibles: están prestos al cambio y a la modernidad, son flexibles, adaptables, buscan nuevas circunstancias con miras a las nuevas oportunidades.
- Agiles para aprender: buscan oportunidades para aprender nuevas experiencias, logran mantener un estado mental de aprendizaje.

Una vez abordada la variable de estilos de liderazgo se procede al análisis de los antecedentes teóricos acerca del desempeño laboral.

2.5. Desempeño Laboral

El desempeño ha sido conceptualizado por varios autores, como: Milkovich & Boudreau (1994), Chiavenato (2000), Gibson, Ivancevich & Donnelly (2001) y Toro (2002), quienes mencionan como fundamento que el desempeño laboral es la calidad de servicio o de ejecución de un trabajo que realizan las personas en su ámbito laboral, denominado también como el rendimiento individual de cada miembro de la organización. (Ver tabla 3)

Tabla 3. DEFINICIONES ACERCA DE DESEMPEÑO

Año/Autor	Definición
Milkovich & Boudreau (1994)	El desempeño el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos de trabajo.
Chiavenato (2000)	Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados dentro de la misma; este mismo establece una estrategia individual para lograr alcanzarlos.
Gibson, Ivancevich & Donnelly (2001)	Es el resultado de cargos que se relacionan con los propósitos de la organización, tales como calidad, eficiencia y otros criterios de efectividad
Toro (2002)	El liderazgo es una disciplina que se ejerce deliberadamente a un grupo de trabajo, con la finalidad de obtener un conjunto de metas preestablecidas y a la vez satisfacer las necesidades de todos los integrantes que lo conforman

Fuente: Salazar, L & Ospina. Y (2019). Satisfacción Laboral y desempeño. *Colección académica de Ciencias Estratégicas*. 6(1). Recuperado de: <https://bit.ly/3EeOkC2>

2.5.1. Administración del desempeño laboral

La administración del desempeño es un enfoque sistemático aplicado a los subsistemas de la gestión del talento humano, evalúa los resultados en la ejecución de un proceso

con el objetivo principal de optimizar el tiempo, mejorar los resultados e integrar acciones administrativas que influyan en incrementar el nivel de desempeño del personal. Para que una organización sea competente es necesario mantener al talento humano como un recurso comprometido capaz de poner en práctica sus conocimientos, habilidades y competencias a beneficio de esta. Al referirnos al desempeño, menciona la calidad de trabajo efectuado por los colaboradores que inciden de manera directa en los resultados de la empresa.

El comportamiento que tienen los profesionales es el impacto que generan en los negocios, estos pueden aludir a la productividad o improductividad en un mercado competitivo; sin embargo, una percepción de déficit en el desempeño puede llegar a perjudicar las metas de la empresa y por el contrario un óptimo desempeño puede llegar a elevar los niveles de motivación de sus clientes internos y externos.

La evaluación de desempeño permite identificar el rendimiento de cada colaborador, la facilidad de solución de problemáticas; es decir para medir el grado de eficiencia y eficacia con la que realizan sus actividades. Ruiz, Silva y Vanga (2008) mencionan que existen cinco principios que promulgan el cumplimiento de objetivos de los cuales son:

La planificación del desempeño, donde establece lo que se espera de los trabajadores; el desarrollo del desempeño, aspecto en el cual se proveen las técnicas y los métodos apropiados para ayudar a los trabajadores; asimismo, la revisión donde se efectúa una supervisión constante del desarrollo de los subordinados, el monitoreo, donde juega un papel importante el gerente, pues le corresponde tener bien motivados al personal, para que ellos mejoren su desempeño; y finalmente, la evaluación del desempeño, es en este aspecto donde se observa y se reconoce si el docente se desenvuelve en forma efectiva, y dada su importancia al efectuar esta evaluación, se deben considerar ciertos aspectos como: centrar su acción en las tareas que corresponden, que se convierte en una estrategia de perfeccionamiento que permite ejercitar actividades en reflexión, cooperación y participación.

2.5.2. Medición del desempeño laboral

La medición del desempeño es un proceso mediante el cual las instituciones establecen criterios para determinar la disposición de ejecución en las labores de los colaboradores mismas que se establecen en base a los objetivos estratégicos.

Existen varios métodos de evaluación de desempeño los cuales son: Según Chiavenato (2009), para medir el desempeño es necesario dividir en tres aspectos: habilidades, comportamientos y logro de resultados. (Ver Tabla 4).

Tabla 4. CRITERIOS O FACTORES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Habilidades/Capacidades/ necesidades/Rasgos	Comportamientos	Metas y Resultados
Conocimiento del cargo	Desempeño de la tarea	Cantidad de Trabajo
Puntualidad	Espíritu de equipo	Calidad de trabajo
Asiduidad	Relaciones humanas	Satisfacción del cliente
Lealtad	Cooperación	Reducción de costos
Honestidad	Creatividad	Rapidez en la solución
Presentación Personal	Liderazgo	Reducción de desperdicios
Sensatez	Hábitos de seguridad	Ausencia de accidentes
Capacidad de realización	Responsabilidad	Mantenimiento del equipo
Comprensión de situaciones	Actitud e iniciativa	Atención a los plazos
Facilidad de aprendizaje	Personalidad	Enfoque en los resultados

Fuente: Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. España: Editorial McGraw-Hill Interamericana de España

2.5.3 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño alude a un instrumento que permite reconocer el grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales que son ejecutados a nivel individual, el cual permite una medición sistemática en cuanto a la conducta del

profesional, el rendimiento y logros alcanzados en un determinado periodo para establecer pautas de mejora. A partir de la evaluación del desempeño, permite a los directores o encargados de la evaluación identificar las necesidades de capacitación del personal, reducir las brechas que existe entre el perfil ideal al natural de cada colaborador, la identificación de competencias y toma de decisiones para el planteamiento de un plan carrera y de sucesión; a la vez establecer un plan de desarrollo individual y brindar un *feed back* adecuado que reciben del inmediato superior generando un compromiso de cambio o mejora en el desempeño.

Según Ponce y Gómez (2021) aportan que el sistema de evaluación consta de cinco fases estructuradas para lograr los objetivos propuestos por la institución, que se detallan a continuación:

1. Planificación del sistema de evaluación
2. Diseño del sistema
3. Implementación del sistema
4. Retroalimentación del colaborador
5. Retroalimentación del sistema

En la fase de planificación; se contempla el criterio de la evaluación, la metodología que se utilizará; en lo que respecta al diseño del sistema, se elabora el sistema mediante el cual se llevará a cabo la evaluación con el objetivo de la construcción de la técnica para recolectar los datos al recabar los aspectos relevantes del desempeño. En el periodo de implementación, se contempla lo que se ha diseñado, para ello se deben identificar los aspectos principales a considerar para implementar el sistema, es necesario difundir la evaluación a los colaboradores para que generen un sentido de pertenencia y participación en el proceso.

En la etapa de retroalimentación, se procede a aplicar una entrevista para brindar la información a los colaboradores respecto a los resultados obtenidos. Finalmente, en el periodo de retroalimentación del sistema de evaluación, la organización pondrá en constancia si los procedimientos que se llevaron a cabo fueron productivos en cuanto a la forma de aplicación y verificar si las actividades que contemplaron el proceso fueron eficaces y eficientes. Posterior a la misma los responsables deberán implementar acciones correctivas para mejorar el desempeño laboral conforme a los

resultados obtenidos, para lograr un beneficio mutuo entre el colaborador y la organización.

Según Vargas y Flores (2019) mencionan en su investigación que los predictores del desempeño laboral son los factores que inciden en el mismo como: la supervisión-relaciones humanas, seguido del factor logro, la percepción de aprendizaje organizacional y las oportunidades de promoción, lo que permite precisar la medición y predicción del desempeño laboral en los colaboradores.

2.6. Competencias Laborales

Según el aporte de Véliz, Jorna y Berra (2016), la definición de competencias laborales es: “el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que se ponen en funcionamiento en un contexto laboral determinado a fin de solucionar un problema concreto; es decir, donde intervienen capacidades socio-afectivas, cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras aplicadas en la solución de un determinado problema de la práctica social, en un contexto específico”. Ante lo cual se puede acotar que las competencias enmarcan una serie de capacidades, habilidades y destrezas que juegan un papel fundamental para un óptimo desempeño laboral.

El fortalecimiento de las competencias del capital humano es el pilar fundamental de cada organización para alcanzar el éxito deseado, las mismas permiten establecer las estrategias empresariales, el reconocimiento de las competencias de cada ente admite un aumento en la eficacia y eficiencia en la productividad y se ve reflejado en el cumplimiento del plan operativo anual.

2.6.1. Clasificación de las competencias

Para Alles (2002), las competencias se clasifican en:

- Competencias cardinales: se caracterizan porque son aquellas que deben poseer todos los miembros que conforman la organización. También conocidas como *core competences*, constituyen la base del saber profesional
- Competencias específicas: son aquellas que caracterizan a un grupo específico de profesionales, con un corte vertical; por área y con un corte horizontal; por

funciones, por lo que suelen combinar ambos colectivos. Las competencias *e-people* están relacionadas al cargo que ocupa en la organización.

2.6.2. Tipos de evaluación de desempeño por competencias

Según Pereira, Gutiérrez, Sardi y Villamil (2008) denota que existen varios tipos de evaluaciones que se clasifican en las siguientes:

- Evaluación 90°: es una herramienta que permite evaluar en un nivel jerárquico superior hacia un subordinado. No es muy usual dado que se caracteriza por relacionarlo con valores subjetivos y conductuales del colaborador.
- Evaluación 180°: es aquella donde intervienen los jefes inmediatos y los pares como actores principales es decir los *peer-review* dado que con los colegas se comparte objetivos empresariales en común y se genera una alianza estratégica.
- Evaluación 270°: es aquella donde los subordinados dan la valoración del desempeño de como el jefe inmediato lleva a cabo su gestión, conocida también como *upward review*, lo que genera una visión constructiva y respetuosa.
- Evaluación 360°: es una técnica de evaluación que subyace en la percepción de desempeño de superiores, pares, subordinados y clientes. La misma incrementa el nivel de autoconocimiento en los colaboradores.

2.6.3. Evaluación de desempeño por competencias

La gestión por competencias es una herramienta estratégica que permite identificar el potencial de talento que tiene cada miembro de la institución para poder potencializar y maximizar sus resultados. El mismo está enfocado en el impulso de la innovación para el liderazgo transformacional, que permite conocer el perfil de competencias de las áreas donde fluye el potencial lo que permite invertir en la formación para adquirir las competencias necesarias para el puesto de trabajo.

Un modelo de competencias según el aporte de Chávez (2012) es utilizado para describir los tipos y niveles de competencias específicas para ejecutar el rol designado en la organización, los colaboradores que desarrollan sus competencias para conducir las capacidades que permiten fortalecer las debilidades del perfil solicitado; por lo que es importante reconocer y desarrollar las competencias laborales. La evaluación por competencias tiene ventajas marcadas que son: mejorar el desempeño, establecer políticas de compensación, toma de decisiones en cuanto a promoción del personal, detectar necesidades de capacitación y desarrollo, plantear plan carrera y sucesión, análisis de puestos clave de la organización, que permitan generar una estrategia competitiva en el mundo empresarial.

2.7. Gestión del talento humano

Para Cuesta-Santos (2010), la gestión del talento humano consiste en:

Gestionar a las personas que trabajan, como ciencia, buscando optimizar la manera en que colaboran en aras de los objetivos principales de su organización laboral, es tarea que exige estudio, dedicación, persistencia y sensibilidad. Vigente y contemporánea, será siempre este afán de ciencia demandada por la gestión de los trabajadores.

Conforme a lo indicado se precisa establecer las cualidades innatas del recurso humano que es el capital más valioso de la organización. En la actualidad la gestión del talento humano avizora un panorama más allá del establecido en los subsistemas contemplados, las necesidades actuales obligan a los individuos a innovar en sus procesos para generar una visión holística del éxito empresarial.

La gestión del Talento Humano como estrategia organizacional logra en la praxis según el aporte de Cuesta, que la estrategia se refleja en diferentes enfoques: la estrategia corporativa (empresas diversificadas), en unidades de negocio funcionales (dirección estratégica) y en los procesos fundamentales, la misma se caracteriza por una visión a futuro orientada al cumplimiento de metas y desarrollo de ventajas competitivas. Al establecer competencias específicas acorde al cargo de cada colaborador permite a los colaboradores enfrentar situaciones en el entorno laboral, al

implementar un modelo innovador que propone dinamismo, flexibilidad, se maneja relaciones laterales y red, orientado hacia los grupos para una gestión estratégica lo que permite obtener un nivel aceptable de productividad. En cuanto al desempeño laboral se enfoca en una evaluación cuantitativa y cualitativa que permite identificar los siguientes puntos: los colaboradores son conscientes de la responsabilidad compartida para el desarrollo de sus competencias, establecen métodos de evaluación medibles para un seguimiento oportuno, una adecuada ubicación en puestos para tener un desempeño adecuado y definir perfiles de trabajo.

Esta nueva gestión del capital humano busca incrementar los niveles de productividad y rendimiento en base al desempeño de los colaboradores donde se pone en consideración las habilidades, conocimientos y el talento de cada profesional, los resultados son evidentes en cuanto a la mejora en la calidad de procesos, tiempos de repuestas, brindar servicios oportunos y generar un retorno de la inversión que tiene como resultado el éxito empresarial.

El desarrollo de competencias es un comportamiento del experto, el aporte de Tejada (2003) menciona que el mismo es el resultado de un proceso de construcción del conocimiento y del aprendizaje donde interfieren varios parámetros de medición en cuanto a la eficacia, eficiencia y efectividad en las actividades diarias; el modelo propone la interacción entre sí, establecido en cuatro dimensiones: el conocimiento adquirido, los afectos, el desempeño y el estilo; lo que constituye a un desarrollo individual y empresarial del ser humano.

2.7.1. Equipos de alto rendimiento

Según Katzenbach y Smith (2012) aportan que; los grupos de trabajo se caracterizan por una actitud pasiva, la confianza es opcional, se compete para destacar, se evita confrontaciones, se promulga independencia y se imita la aportación de ideas o sugerencias. De manera paradójica los equipos de trabajo cumplen ciertas características como: contribución alta, la confianza es fundamental y finalmente los equipos de alto rendimiento cooperan para pertenecer, las diferencias se afrontan, se

promulga la interdependencia y se potencia el involucramiento en la toma de decisiones.

Los equipos de alto rendimiento se caracterizan por superar constantemente de manera significativa a su grupo de pares en los diversos ámbitos o circunstancias. Según Ready, Conger y Hill (2010), mencionan que al alcanzan niveles superiores de rendimiento, exhiben comportamientos que se enmarcan en una cultura empresarial alineada a los valores que muestran en una conducta ejemplar, este equipo muestra capacidad para crecer y tener éxito en la organización destacando entre su grupo del mismo nivel jerárquico.

Al realizar el mapeo de los *High Potentials* es fundamental garantizar que los recursos tanto económicos y motivacionales de la empresa estén destinados a los colaboradores que van a aprovecharlos en beneficio propio y posterior en su lugar de trabajo que genere un costo beneficio para la organización.

La importancia de identificar a los altos potenciales se determina mediante:

- El principio de Pareto: plantea que el 20% de los colaboradores con mejor desempeño y potencial son responsables hasta del 80% de los resultados globales de la organización. Este equipo de personas aprovechan los recursos destinados a su desarrollo profesional y el ROI es mayor.
- La carrera profesional: al identificar a los altos potenciales se observa que los mismos sienten motivación al elevar su formación y destacar del grupo principalmente los *millennials*.

A su vez, Katzenbach (2000) enmarca los enfoques necesarios para alcanzar el éxito en los equipos de alto rendimiento.

- Definir la urgencia, exigir patrones de desempeño y fijar la directriz correcta.
- Seleccionar a los miembros según sus habilidades y potencial.
- Prestar atención a las primeras reuniones y acciones.
- Fijar reglas claras de comportamiento.
- Definir, adaptar tareas y metas inmediatas orientadas al desempeño.

- Cuestionar al equipo adoptando nuevos hechos e información.
- Fortalecer el trabajo en equipo.
- Realizar un *Feed back* positivo, que favorezca el reconocimiento y la recompensa en su entorno laboral.

Según Bermúdez (2013), menciona que para lograr catalogar a un equipo como alto rendimiento deben precisarse perfiles calificados y considerados en aspectos como: la capacidad de transferir no solo conocimientos, sino para adquirir destrezas, capacidad de resolución de problemas, para el establecimiento de un proceso más allá de lo operativo y a la vez desarrolle capacidades para generar resultados que se reflejen en su rendimiento laboral.

2.7.2. Metodologías aplicadas a los altos potenciales

La metodología *Kudert*, es una evaluación psicométrica desarrollada para describir tres aristas del comportamiento humano: el estilo conductual (dominancia, influencia, solidez y cumplimiento), la parte cognitiva (razonamiento verbal, orientación espacial, razonamiento lógico, habilidad numérica y razonamiento abstracto) y lo emocional (autocontrol) de los individuos en el contexto empresarial. La misma propone que los altos potenciales tienen ciertas particularidades que son; el crecimiento acelerado, dado que los colaboradores superan a sus pares de forma consciente y significativa en varios contextos, por lo que muestran un crecimiento más acelerado que el resto de sus compañeros y tienden a alcanzar posiciones de mayor responsabilidad en un tiempo menor; un comportamiento ejemplar, los altos potenciales se diferencian por modelar su comportamiento en base a los valores y cultura de la organización al generar un alto compromiso.

La metodología del *9-box* se utiliza para identificar a los equipos de alto rendimiento dado que es una herramienta eficaz para poder identificarlos en base al esquema planteado de liderazgo y desempeño que los caracteriza lo que permitirá establecer estrategias para potenciar su nivel de talento aplicado a las organizaciones, medido a través de indicadores (KPI) establecidos para cada colaborador.

En esta gráfica se representa en una matriz de nueve cuadrantes, en el eje -Y, se grafica el potencial en tres escalas, mientras que en el eje -X grafica el potencial de la misma manera; se presenta de manera conjunta el potencial y desempeño del colaborador (Ver Figura 2).

Alto Potencial	5 Enigma	2 Empleado en desarrollo/ futuro super - estrella	1 Empleado super- estrella
Medio Potencial	8 Dilema	6 Empleado Clave	3 Empleado estrella en su área
Bajo Potencial	9 Considerar despido	7 Profesional de buen desempeño	4 Excelente profesional y muy confiable
	Bajo Desempeño	Medio Desempeño	Alto Desempeño

Figura 2. Matriz Nine Box

2.8. Estilos de liderazgo y el desempeño laboral

Existe una estrecha relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral que influyen de manera significativa en los equipos de alto rendimiento dado que al establecer las competencias necesarias para realizar una óptima gestión, los altos potenciales facilita la optimización de tiempos, recursos, resultados acordes, productividad y mejora la satisfacción del equipo que se logran en los procesos de aprendizaje organizacional para determinar el crecimiento horizontal y vertical de la institución.

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

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Ubicación

La investigación fue realizada en Ecuador, específicamente en una institución de servicios financieros. Esta entidad privada considerada para el presente estudio fue la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., cuya actividad económica es la prestación de servicios financieros del segmento uno. La entidad es controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, cuenta con más de 842.000 socios. La oficina Matriz se encuentra ubicada en la provincia de Tungurahua, ciudad de Ambato y a nivel nacional cuenta con 31 agencias. Está establecida por personas naturales y jurídicas que no persiguen finalidades de lucro. La estructura orgánica está conformada por el área administrativa, operativa y comercial que integran a los equipos de alto rendimiento de la institución.

3.2. Equipos y materiales

Para el desarrollo de la presente investigación se contemplaron insumos y materiales bibliográficos como: libros físicos-digitales, literatura recabada en artículos científicos, *journals*, tesis que permitieron recolectar la información necesaria para determinar el estilo de liderazgo que caracteriza al equipo al alto rendimiento y el nivel de desempeño laboral que ejercen en su *wordplace*.

En cuanto a los equipos tanto materiales como tecnológicos se utilizó: hojas, esferográficos y un computador portátil que cuenta con el programa estadístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) utilizado para la recolección de datos, análisis estadísticos como las correlaciones entre las dos variables propuestas y obtener resultados para la comprobación de la hipótesis planteada. En este sentido, las actividades realizadas fueron la revisión bibliográfica de definiciones e investigaciones recientes de la realidad actual de la institución circundante al problema propuesto.

3.3. Tipo de investigación

El enfoque para la presente investigación fue el cuantitativo, puesto que se utilizó la recolección de datos numéricos para contestar preguntas de investigación y probar la hipótesis planteada conforme a la medición de las variables, siendo sometidas a análisis estadístico que permite establecer pautas del comportamiento y probar teorías (Ñaupas, Valdivia, Palacios y Romero, 2018). En esta investigación se sometió a prueba las hipótesis planteadas, las cuales fueron sustentadas desde las teorías de Liderazgo de rango total FRL y la de Competencias laborales; el diseño que se utilizó para esta investigación fue no experimental, dado que son aquellas que carecen de una manipulación deliberada de variables (Hernández, Fernández, y Baptista 2014). El diseño no experimental permite hacer observaciones de la relación entre variables que sustente lo realizado, estudiar los estilos de liderazgo y al desempeño laboral, sin controlar ni manipular alguna variable.

De igual manera, cabe señalar el carácter transversal de esta investigación, esto se debe a que los datos fueron recopilados en un momento único. Este tipo de diseño facilitó la descripción de las características de los sucesos estudiados en un determinado punto del tiempo (Shaughnessy, Zechmeister y Zechmeister, 2007). El alcance de esta investigación fue de tipo descriptivo - correlacional, en cuanto al primero dado que busca describir las dimensiones, propiedades, características de una población, grupo o equipo de personas que se analice y describa. Las investigaciones de alcance descriptivo “consisten en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es detallar cómo son y se manifiestan” (Hernández, Fernández, y Baptista 2014), tanto como correlacional, que permitió analizar el grado de relación de las variables de los estilos de liderazgo y desempeño laboral. El segundo correlacional porque se determinó de manera estadística por medio de coeficientes de correlación mediante la identificación de la inferencia que existe entre ellas (Artiles, Otero y Barrios 2008). La técnica cuantitativa de investigación mediante encuesta se fundamentó en la medición de características, tendencias y comportamientos de una población pertinente al problema analizado (Bernal, 2010). La investigación analizó el comportamiento de los líderes en equipos de alto rendimiento que determinan el nivel desempeño en la organización, por lo que el método de encuesta fue el apropiado para el estudio.

Por medio del proceso de fundamentación bibliográfica, se concluye que fue un tema de relevancia con investigaciones actuales en contexto nacional e internacional; lo que proporcionó un nuevo enfoque para determinar las características de los equipos de alto rendimiento en las organizaciones basados en establecer el estilo de liderazgo que determinan el nivel desempeño laboral.

3.4. Prueba de Hipótesis

La presente investigación tuvo como principal pregunta ¿De qué manera se relaciona los estilos de liderazgo con el desempeño laboral? Basado en la pregunta anterior se estableció la siguiente hipótesis:

Ho: Los estilos de liderazgo no tienen relación con el desempeño laboral en equipos de alto rendimiento en el sector financiero

H1: Los estilos de liderazgo si tienen relación con desempeño laboral en equipos de alto rendimiento en el sector financiero.

Para la comprobación de las hipótesis se utilizó el coeficiente de *Rho de Spearman*.

3.4.1 Señalamiento de variables de la hipótesis

El señalamiento de variables de la hipótesis es el que se detalla a continuación:

VI: Estilos de liderazgo

VD: Desempeño laboral

3.5. Población

Para el análisis de la investigación se contempló al personal de la institución financiera Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., por ello se ha decidido que el universo de la población sea conformado por todos los miembros de la organización. Como consecuencia la población estuvo formada por un total de 326 colaboradores. Es preciso indicar que los mismos se encuentran activos en la institución. “La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Hernández, Fernández, y Baptista 2014) dado que la población objeto de estudio fue en la cual se pretendió generalizar los resultados

para identificar el estilo de liderazgo, el nivel de desempeño laboral y a la vez reconocer a los equipos de alto rendimiento que fueron analizados por medio de las metodologías planteadas que afianzadas aluden a las características para pertenecer a un equipo de alto rendimiento.

Es importante mencionar que los rangos etarios se los ha determinado según el autor Citrin & Smith (2005) el cual menciona los rangos de la profesión en tres etapas que son: de la promesa de 20 a 30 años, ímpetu de 31 a 49 años y de la cosecha de 50 años en adelante.

3.6. Recolección de información

Dada las características de este estudio la técnica utilizada fue la encuesta, porque permitió obtener y analizar una serie de datos de una población a la que se pretende describir o explicar una serie de características Hernández, Fernández y Baptista (2014).

En esta investigación se utilizó un instrumento; el cuestionario de encuesta. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) mencionan que el cuestionario permite la recolección de datos de los indicadores de las variables implicadas en el objetivo del estudio.

Los instrumentos utilizados y validados en investigaciones previas mediante los ítems desarrollados para identificar los estilos de liderazgo fue el (*Multifactor Leadership Questionnaire* (MQL 6s) de B.M Bass and B.J Avolio, 1992) y para identificar el nivel de desempeño laboral fue el (Cuestionario de Desempeño laboral de Pereda y Berrocal, 2007).

El instrumento para medir los estilos de liderazgo fue utilizado en los estudios de: Revisión de liderazgo, sus estilos y modelos de medición en la última década (Jiménez, et al.,2020); *leadership and organizational culture: a comparative study of a public organization vis-à-vis a private company* (Somenzari, et al., 2017); Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores (Fernández, et al., 2016)

Influência dos estilos de liderança na satisfação no trabalho: um estudo em uma entidade de fins não económicos (Ruffatto, et al., 2016) y una adaptación en este instrumento de (Moon, Van & Kitsos, 2019) a la versión (MQL 6s). Este instrumento contiene siete subdimensiones: Influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación temprana y consideración Individual, recompensa contingente, la gestión por excepción y liderazgo Laissez Faire, está constituida por un total de 23 ítems cuyas opciones de respuesta se encuentran en escala Likert de 5 categorías cuya escala es de 1 (nunca), 2 (algunas veces), 3 (frecuentemente), 4 (casi siempre) y 5 (Siempre). Dados estos criterios se conglomeran en tres estilos de liderazgo: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo laissez faire.

El instrumento para medir desempeño laboral fue utilizado en estudios: Desempeño laboral en una empresa industrial (Vásquez, et al., 2017) y Guía práctica para la elaboración del perfil de desempeño (Fernández, et al., 2017). Este instrumento mide en 3 subdimensiones: productividad, habilidades y motivación, está constituida por 21 ítems, cuyas opciones de respuesta se encuentran en escala Likert de 5 categorías cuya escala es de 1 (nunca) a 5 (Siempre), para determinar tres niveles de desempeño: fuerte (120-150) puntos, moderado (61-119) puntos y débil (30-60) puntos; que determinen al equipo de alto rendimiento de la institución.

3.7. Procesamiento de la información y análisis estadístico

Para el procesamiento de la información se utilizó el programa estadístico informático *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), con lo que se dio respuesta al procesamiento de la información cuantitativa. El instrumento fue enviado mediante la modalidad electa *on line*, mediante *Microsoft Forms*, remitido desde el correo institucional, dada la factibilidad para recabar la información utilizando el internet como medio de difusión.

La validez de los cuestionarios fue dada, en tanto que los instrumentos utilizados son estandarizados y han sido utilizados en investigaciones previas tanto en contextos internacionales y nacionales, la validez del constructo se realizó mediante el análisis factorial exploratorio (AFE) y a través del análisis de componentes principales (ACP)

con rotación *Varimax*, con los coeficientes de las pruebas llamadas *Kaiser Meyer Olkin* (KMO) y de esfericidad de *Bartlett*, que permitieron evaluar la idoneidad de la aplicación. Con el fin de comprobar las dimensiones subyacentes a los ítems, las pruebas de KMO y de esfericidad de *Bartlett*, idealmente debieron ser superiores a 0,5 y, $p < 0,05$ respectivamente.

Posteriormente se solicitó a especialistas del área de talento humano y administración que validaran el cuestionario para certificar la validez de este. El instrumento de medición fue sometido a una prueba piloto aplicada a 40 colaboradores de diversas áreas de la institución para adaptar la terminología al *sitting* de aplicación. Con los datos obtenidos se procedió a determinar la consistencia interna por medio del Coeficiente *alfa de Cronbach* que permitió medir la fiabilidad de un instrumento a partir de la correlación entre los ítems. El cuestionario tuvo una fiabilidad aceptable, se propone como norma general “el umbral de (0,70) en este coeficiente para aceptar la consistencia interna de un instrumento” (Serrano & Birkbeck, 2013; citado en Frías-Navarro, 2014). Se obtuvo la fiabilidad del instrumento, puesto que el valor obtenido es superior al umbral sugerido (0,93).

3.8. Variables respuesta

Para la Prueba de Hipótesis, fue necesario en primer término evaluar el supuesto de Normalidad. En este estudio, dado que la población supera los 50 casos, se utilizó la prueba de *Kolmogorov Smirnov* con una significancia mayor al 0,05 (95% nivel de confianza). Los resultados mostraron una distribución no normal, por lo que se decidió aplicar una prueba de hipótesis no paramétrica, en este caso fue Coeficiente de correlación de *Rho de Spearman*.

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo de la investigación se presentarán los resultados obtenidos por medio del instrumento utilizado para identificar los estilos de liderazgo y el desempeño laboral que se presenta a continuación:

4.1. Datos demográficos

El apartado que a continuación se muestra, contiene la caracterización de la población objeto de estudio a partir de la revisión de los siguientes factores demográficos: (a) género, (b) edad, (c) estado civil, (d) tiene hijos?, (e) grupo étnico, (f) nivel de instrucción, (g) posee discapacidad, (h) tipo de discapacidad, (i) área en la que se desempeña, (j) nivel jerárquico y (k) años de servicios. Cabe señalar que la población está conformada por un total de 326 colaboradores que han sido partícipes de esta investigación. Esta información está expuesta en la Tabla 5.

Tabla 5. INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA DE LA POBLACIÓN

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Género	Masculino	156	47.9	47.9	47.9
	Femenino	170	52.1	52.1	100.0
	Total	326	100.0	100.0	
Edad	20-30 años	94	28.8	28.8	28.8
	31-49 años	212	65.0	65.0	93.9
	50 años-en adelante	20	6.1	6.1	100.0
	Total	326	100.0	100.0	
Estado Civil	Casado	173	53.1	53.1	53.1
	Divorciado	29	8.9	8.9	62.0
	Soltero	106	32.5	32.5	94.5
	Unión Libre	15	4.6	4.6	99.1
	Viudo	3	.9	.9	100.0
	Total	326	100.0	100.0	

Tiene Hijos	Si	232	71.2	71.2	71.2
	No	94	28.8	28.8	100.0
	Total	326	100.0	100.0	
Grupo étnico	Blanco	4	1.2	1.2	1.2
	Mestizo	317	97.2	97.2	98.5
	Pueblo Indígena	3	.9	.9	99.4
	Nacionalidad				
	Indígena	2	.6	.6	100.0
	Total	326	100.0	100.0	
Nivel de Instrucción	Primaria	3	.9	.9	.9
	Secundaria	51	15.6	15.6	16.6
	Técnico	9	2.8	2.8	19.3
	Tecnólogo	21	6.4	6.4	25.8
	Tercer Nivel	197	60.4	60.4	86.2
	Cuarto Nivel	45	13.8	13.8	100.0
	Total	326	100.0	100.0	
Posee discapacidad	Si	12	3.7	3.7	3.7
	No	314	96.3	96.3	100.0
	Total	326	100.0	100.0	
Tipo de discapacidad	Física	3	.9	.9	.9
	Visual	8	2.5	2.5	3.4
	Ninguna	315	96.6	96.6	100.0
	Total	326	100.0	100.0	
Área en la que se desempeña	Gerencia	4	1.2	1.2	1.2
	Contabilidad	9	2.8	2.8	4.0
	Operaciones	89	27.3	27.3	31.3
	Auditoría	9	2.8	2.8	34.0
	Unidad de Cumplimiento	2	.6	.6	34.7
	Talento Humano	9	2.8	2.8	37.4

	Unidad de Riesgos	5	1.5	1.5	39.0
	Tecnología de la Información	11	3.4	3.4	42.3
	Negocios	121	37.1	37.1	79.4
	Pasivos	10	3.1	3.1	82.5
	Marketing	3	.9	.9	83.4
	Procesos	1	.3	.3	83.7
	Jurídico	2	.6	.6	84.4
	Cobranzas	23	7.1	7.1	91.4
	Administrativo	26	8.0	8.0	99.4
	Responsabilidad Social	2	.6	.6	100.0
	Total	326	100.0	100.0	
Nivel Jerárquico	Gerente/Jefe	14	4.3	4.3	4.3
	Gerente/ Coordinador (Sucursales o Agencias)	14	4.3	4.3	8.6
	Analista/Responsable/Administrador/supervisor	37	11.3	11.3	19.9
	Técnico/Gestor	135	41.4	41.4	61.3
	Asistente/Auxiliar / Operador/Operativo	126	38.7	38.7	100.0
	Total	326	100.0	100.0	
Años de Servicio	1-5 años	166	50.9	50.9	50.9
	6-10 años	101	31.0	31.0	81.9
	11-15 años	40	12.3	12.3	94.2
	16-20 años	6	1.8	1.8	96.0
	21 años - en adelante	13	4.0	4.0	100.0
	Total	326	100.0	100.0	

4.1.1. Caracterización de los participantes

La Tabla 5., resume los factores demográficos de los participantes en el estudio. En general se aprecia que existe una mayor población femenina con un (52,1%) y masculina (47,9%). En cuanto a la variable edad, se dividió por rangos que se tomaron en base al autor *Citrin & Smith* (2005) el cual menciona los rangos de la profesión en tres etapas que son: de la promesa de 20 a 30 años, ímpetu de 31 a 49 años y de la cosecha de 50 años en adelante, en la tabla señala que el (65,0%) de la población está conformada por los miembros en un rango de edad de 31-49 años. De igual manera, se denota claramente que la mayoría de los individuos se encuentran repartidos entre los dos primeros rangos de edad, dado que en la mayoría es una población joven. El estado civil casado, tiene mayor presencia con un (53,1%). Consecuente con este resultado, un (71,2%) tienen hijos. En su generalidad, se definen con un (97,2%) como pertenecientes del grupo étnico mestizos. De la misma manera, se puede identificar que en la variable escolaridad, se encuentra un (60,4%) con un nivel de instrucción superior, esto se debe a los reglamentos internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., en cuanto a los requerimientos del perfil de cargo. La organización está integrada por un (96,3%) de miembros que no poseen ninguna discapacidad y un mínimo de (3,7%) que posee discapacidad en su mayoría de tipo física.

Dentro de las características laborales, la mayoría de la población con un (37,1%) son personal de negocios, seguido de un (27,3%) que corresponde a operaciones y el (8,0%) es el personal administrativo. De manera general un (38,7%) pertenecen al nivel jerárquico de Técnico/Gestor, seguido del (4,3%), un porcentaje mínimo (11,3%) corresponde a Analista/Responsable/Administrador/supervisor y finalmente un (50,9%) pertenece a los colaboradores vinculados de 1-5 años en la institución por lo que se aduce que se debe al crecimiento institucional con la apertura de nuevas agencias y la necesidad de contratar personal.

4.2. Resultados obtenidos

Dentro de esta sección se presenta el análisis estadístico de los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos. Los datos serán presentados de manera general

con la media de cada estilo de liderazgo como se puede observar en la Tabla 6. A continuación se prioriza el primer análisis.

Tabla 6. ANÁLISIS DE LAS MEDIAS DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

	Media
Liderazgo Transformacional	48,95
Liderazgo Transaccional	19,78
Liderazgo Laissez Faire	17,54

Como se puede observar en la Tabla 6., con los datos obtenidos, se identifica de manera general a los estilos de liderazgo que predominan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., A partir de los datos establecidos muestran que existen una mayor prevalencia del estilo de liderazgo transformacional con el análisis de las medias con un (48,95); lo que indica que la percepción de la población es de un estilo que alienta, inspira y motiva a los colaboradores para innovar y generar cambios significativos en la organización (Rodríguez, Pedraja y Ganga, 2017). El estilo de liderazgo Transaccional con una media de (19,78); es decir se mantiene la percepción de cumplimiento de los resultados basados en la eficiencia y eficacia de los colaboradores. Y el estilo de liderazgo Laissez Faire con una media de (17,54) ante lo cual se contempla que existe autonomía para la toma de decisiones, sin la participación de un líder.

Tabla 7. ANÁLISIS DE LAS MEDIAS DEL NIVEL DE DESEMPEÑO

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Moderado (61-119)	323	99.1%
Débil (30-60)	3	.9%
Total	326	100.0%

Los niveles de desempeño expuestos según Pereda y Berrocal (2007) indican en la Tabla 7., que existe una prevalencia del nivel de desempeño moderado (61-119) puntos con un porcentaje del (99,1%), ante lo cual se aduce que la percepción de desempeño que tienen los colaboradores está enfocado exclusivamente al cargo y a las tareas que se le asignen, con un déficit en proactividad.

4.2.1. Análisis de la media de la variable género con los estilos de liderazgo y desempeño

Tabla 8. ANÁLISIS DE LA MEDIA DE LA VARIABLE GÉNERO CON LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y DESEMPEÑO LABORAL

	Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	Liderazgo Laissez Faire	Desempeño laboral
Masculino	49,40	19,71	17,53	82,13
Femenino	48,54	19,86	17,55	82,64

En la Tabla 8., se puede observar la relación que existe entre la variable género con los estilos de liderazgo y el desempeño laboral, donde se identifica que la población masculina utiliza un estilo de liderazgo transformacional con una media de (49,48) con relación a las mujeres (48,54). En cuanto a la variable de desempeño laboral obtiene una media de (82,64) la población femenina; esto puede deberse a una connotación sociocultural que las mujeres muestran un mayor rendimiento laboral en las organizaciones. Según Todaro, Godoy y Abramo (2002), afirman en su investigación que en el sector financiero la población femenina se encuentra evaluada de manera positiva en el desempeño dado la facilidad para adaptarse a innovaciones y la rapidez en el aprendizaje.

4.2.2. Análisis de la media de la variable edad con los estilos de liderazgo y desempeño

Tabla 9. ANÁLISIS DE LA MEDIA DE LA VARIABLE EDAD CON LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y DESEMPEÑO

	Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	Liderazgo Laissez Faire	Desempeño laboral
20-30 años	4.22	4.02	3.53	4.01
31-49 años	4.07	3.94	3.50	3.89
50 años-adelante	4.04	3.83	3.55	3.87

Se puede identificar en la Tabla 9., se puede identificar la predominancia del estilo transformacional en todos los rangos de edad de los miembros de la institución financiera. En cuanto al desempeño laboral la media más alta con un (4,1) es en el grupo etario de 20 – 30 años; la generación de los *millennials* presentes en la institución tienen un mayor rendimiento laboral. En el estudio Madero (2019), mencionan que a este grupo generacional le motiva diseñar planes de trabajo de manera autónoma para cumplir objetivos y metas que se reflejen en un nivel óptimo de desempeño.

4.2.3. Análisis de la media de la variable estado civil con los estilos de liderazgo y desempeño

Tabla 10. ANÁLISIS DE LA MEDIA DE LA VARIABLE ESTADO CIVIL CON LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y DESEMPEÑO

	Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	Liderazgo Laissez Faire	Desempeño laboral
Casado	4.12	3.96	3.48	3.93
Divorciado	4.04	3.80	3.40	3.83
Soltero	4.14	3.99	3.58	3.96
Unión Libre	4.02	3.83	3.47	3.79
Viudo	4.00	4.44	3.67	3.92

En la Tabla 10., se identifica que en el estado civil soltero con una media de (4,04) se caracteriza el estilo de liderazgo transformacional. En el desempeño laboral la media más alta (3,96) corresponde a los miembros de la institución con grupo civil solteros.

4.2.4. Análisis de la media de la variable grupo étnico con los estilos de liderazgo y desempeño

Tabla 11. ANÁLISIS DE LA MEDIA DE LA VARIABLE GRUPO ÉTNICO CON LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y DESEMPEÑO

	Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	Liderazgo Laissez Faire	Desempeño laboral
Blanco	3.75	4.21	3.95	3.57
Mestizo	4.11	3.95	3.51	3.93
Pueblo Indígena	4.48	4.28	3.60	4.06
Nacionalidad Indígena	3.91	3.17	2.80	3.48

Se aprecia en la Tabla 11., que los grupos étnicos con una mayor media en el estilo de liderazgo transformacional son los mestizos (4,11) dado que caracteriza a la mayoría de población; mientras que el estilo de liderazgo transaccional en el grupo étnico de blancos mantiene una media alta con (4,21). La percepción de desempeño laboral obtiene la media más alta con un (4,06) el pueblo indígena.

4.2.5. Análisis de la media de la variable nivel de instrucción con los estilos de liderazgo y desempeño

Tabla 12. ANÁLISIS DE LA MEDIA DE LA VARIABLE NIVEL DE INSTRUCCIÓN CON LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y DESEMPEÑO

	Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	Liderazgo Laissez Faire	Desempeño laboral
Primaria	4.03	3.94	3.60	4.00
Secundaria	4.22	4.04	3.51	3.99
Técnico	3.93	3.61	3.33	3.66
Tecnólogo	4.23	4.06	3.46	4.00
Tercer Nivel	4.05	3.91	3.53	3.89
Cuarto nivel	4.25	4.07	3.48	4.06

Se puede analizar que en la Tabla 12., que el liderazgo transformacional tiene la media más alta con un (4,25) corresponde al personal de la institución con cuarto nivel de instrucción. En el desempeño laboral de igual manera con una media de (4,06) dado que una especialización permite la ejecución de funciones de manera más eficiente.

4.2.6. Análisis de la media de la variable población que posee discapacidad con los estilos de liderazgo y desempeño

Tabla 13. ANÁLISIS DE LA MEDIA DE LA VARIABLE POBLACIÓN QUE POSEE DISCAPACIDAD CON LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y DESEMPEÑO

	Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	Liderazgo Laissez Faire	Desempeño laboral
Si	3.74	3.92	3.53	3.93
No	4.12	3.95	3.51	3.92

Como se puede observar en la Tabla 13., la población que posee discapacidad se caracteriza por el estilo de liderazgo Transaccional con una media de (3,92) y la población que no tiene ninguna discapacidad el transformacional con una media de (4,12). En cuanto al desempeño laboral se percibe cierta similitud en las medias del personal con discapacidad como de los que no poseen ninguna.

4.2.7. Análisis de la media de la variable área en la que se desempeña con los estilos de liderazgo y desempeño

Tabla 14. ANÁLISIS DE LA MEDIA DE LA VARIABLE ÁREA EN LA QUE SE DESEMPEÑA CON LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y DESEMPEÑO

	Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	Liderazgo Laissez Faire	Desempeño laboral
Gerencia	4.32	4.21	3.50	3.96
Contabilidad	3.84	3.69	3.36	3.77
Operaciones	4.09	3.95	3.46	3.99
Auditoría	4.25	4.11	3.29	4.15
Unidad de Cumplimiento	4.05	3.75	2.90	3.76
Talento Humano	3.84	3.57	3.18	3.76
Unidad de Riesgos	4.49	4.27	3.40	3.96
Tecnología de la Información	4.00	3.74	3.42	3.82
Negocios	4.11	3.96	3.52	4.17
Pasivos	4.16	3.80	3.48	4.08
Marketing	3.97	3.78	3.33	3.71
Procesos	3.73	3.33	3.20	4.10
Jurídico	4.64	4.75	4.40	4.26
Cobranzas	4.13	3.97	3.70	3.86
Administrativo	4.23	4.16	3.75	4.05
Responsabilidad Social	3.95	3.75	3.80	3.85

En la tabla 14., se puede identificar que en todas las áreas el estilo de liderazgo que predomina es el transformacional. El desempeño laboral en las áreas que mayor media tiene son el área jurídica con (4,26); negocios (4,17); auditoría (4,15) y el área administrativa con una media de (4,05) por lo que se aduce que son las áreas donde se encuentran los miembros de los equipos con alto rendimiento que se identificó en la presente investigación.

4.2.8. Análisis de la media de la variable nivel jerárquico con los estilos de liderazgo y desempeño

Tabla 15. ANÁLISIS DE LA MEDIA DE LA VARIABLE NIVEL JERÁRQUICO CON LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y DESEMPEÑO

	Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	Liderazgo Laissez Faire	Desempeño laboral
Gerente/Jefe	4.32	4.17	3.47	4.04
Gerente/ Coordinador (Sucursales o Agencias)	4.23	4.25	3.17	3.74
Analista/Responsable/Administrador/supervisor	4.11	3.95	3.39	3.88
Técnico/Gestor	4.08	3.89	3.57	3.89
Asistente/Auxiliar/Operador/Operativo	4.11	3.97	3.52	3.98

Se puede identificar que en la Tabla 15., el nivel jerárquico de gerente/ jefe tiene la media más alta con un (4,32) y el de gerente/coordinador (sucursales o agencias) con un (4,23) en los cuales predominan el estilo de liderazgo transformacional. En cuanto a la variable desempeño y el nivel jerárquico de gerente/ jefe tiene la media más alta con una media en el nivel de desempeño de un (4,04) seguido del nivel asistente/auxiliar/operador/operativo con un (3,98).

4.2.9. Análisis de la media de la variable años de servicio con los estilos de liderazgo y desempeño

Tabla 16. ANÁLISIS DE LA MEDIA DE LA VARIABLE AÑOS DE SERVICIO CON LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y DESEMPEÑO

	Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	Liderazgo Laissez Faire	Desempeño laboral
1-5 años	4.17	4.02	3.51	3.97
6-10 años	4.07	3.93	3.55	3.92
11-15 años	3.91	3.74	3.50	3.79
16-20 años	4.44	4.00	3.07	3.78
21 años - en adelante	4.07	3.92	3.42	3.86

En la tabla 16., se identifica que el estilo de liderazgo transformacional predomina en el rango de 16-20 años de servicio con la media más alta de (4,44). En cuanto a la variable desempeño se analiza que la media más alta se encuentra en el rango 6-10 años de servicio con un (3,92); puesto que a partir del quinto año de servicio se contempla reconocimientos a la fidelidad con la institución.

4.3. Fiabilidad del Instrumento.

La fiabilidad de un instrumento hace referencia a la consistencia de una medida obtenida de las calificaciones obtenidas de la población objeto de estudio y contempla al error de medición que permite predecir el rango de fluctuación en los resultados. (Quero, 2010).

4.4. Coeficiente de Alfa de Cronbach

El coeficiente de *alfa de Cronbach* permite una estimación de confiabilidad de consistencia interna, que responde a la interrogante qué tan semejante es ese conjunto

de datos al considerar que los valores van en una escala de 0 (absolutamente no semejante) a 1 (perfectamente idénticos), para determinar el mismo se calcula a correlación de cada ítem con cada uno de los otros (Reidl, 3013).

Tabla 17. FIABILIDAD DEL INSTRUMENTO FINAL

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N° de elementos
0.937	0.943	44

En la tabla 17., se observa que el cuestionario utilizado posee una consistencia alta debido a que el valor obtenido mediante el estadístico de *alfa de Cronbach* tiene un valor de (0,93). Al variar de un umbral propuesto de (0,8 a 1,0) como lo sugiere Sánchez, (2020) mientras más cerca de 1 indica mayor consistencia, y cumple el criterio de confiabilidad del instrumento.

4.5. Validez del instrumento

La validez del instrumento es un cálculo estadístico que “se refiere al grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir” (Hernández, Fernández y Batista, 2014). Cuando la validez se aproxima a 1, se concluye que es ideal y cuando se aproxima a 0 la validez es nula (Sánchez, 2020).

4.5.1. Validez Interna

La validez interna se calcula estadísticamente a través de la medición de la significancia de las variables. Una variable es válida cuando cumple lo siguiente la comunalidad debe ser mayor a 0,4, la medida de adecuación de KMO debe ser mayor a 0,5. La prueba de esfericidad de *Bartlett*, en su grado de significancia debe ser menor a 0,05 (Sánchez, 2020).

Tabla 18. COMUNIDADES DE LAS VARIABLES

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
Liderazgo Transformacional	1.000	.744
Liderazgo Transaccional	1.000	.769
Liderazgo laissez	1.000	.504
Desempeño Laboral	1.000	.639
Método de extracción: análisis de componentes principales.		

En la Tabla 18., se indica las comunalidades de cada variable, estilos de liderazgo y desempeño laboral muestran una comunalidad en todas las variables mayor a 0,04 es decir cumple el primer supuesto de validez interna del instrumento.

Tabla 19. MEDIDA DE ADECUACIÓN KMO Y BARTLETT

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.740
Prueba de esfericidad	Aprox. Chi-cuadrado	539.963
	G1	6
de Bartlett	Sig.	.000

En la Tabla 19., se observa que el KMO es de (0,740); con una significancia de 0 por lo tanto se cumple el supuesto de validez, dado que el KMO es mayor a (0,5) y la significancia menor a (0,05). En base a los resultados obtenidos se aduce que el instrumento es válido.

4.6. Prueba de Normalidad

La prueba de normalidad identifica si la distribución de las variables es normal o no, en base al mismo de determina los estadísticos paramétricos o no paramétricos; lo que permite escoger el estadístico aplicable para realizar la comprobación de hipótesis. Se utiliza varias pruebas dependiendo en tamaño de la muestra; para efecto del presente

estudio se utilizó la prueba de *Kolmogorov Smirnov* dado que se aplicó a una población mayor a 50 participantes.

Tabla 20. PRUEBA DE NORMALIDAD DE LAS VARIABLES

Pruebas de normalidad			
	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	Gl	Sig.
LiderazgoTransformacional	.080	326	.000
LiderazgoTransaccional	.127	326	.000
Liderazgo laissez	.084	326	.000
Desempeño Laboral	.051	326	.037
a. Corrección de significación de Lilliefors			

En la tabla 20., se presentan los valores de las variables, la significancia (p) para cada uno de ellos es 0. Como el valor de p es menor a (0,05) se rechazó la hipótesis nula (H₀), se concluyó que las variables tienen una distribución no normal y se aplicó una prueba no paramétrica.

4.7. Prueba de Hipótesis

Las variables del presente estudio tuvieron una distribución no normal. Por ende, para la comprobación de la hipótesis se utilizó estadísticos no paramétricos como *Rho de Spearman*. Este coeficiente de asociación lineal compara los rangos que concuerdan en valores próximos a 1 que indica una correlación positiva perfecta. Valores próximos a -1 indican una correlación negativa perfecta y valores próximos a cero indican que no hay correlación lineal según lo propuesto. (Sánchez, 2020).

Tabla 21. ANÁLISIS DE CORRELACIONES ENTRE LAS VARIABLES ESTILOS DE LIDERAZGO Y DESEMPEÑO LABORAL

		Correlaciones				
		Desempeño Laboral	Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	Liderazgo Laissez Faire	
Rho de Spearman	Desempeño Laboral	Coefficiente de Correlación	1.000	.048	.091	.103
		Sig. (bilateral)		.386	.101	.062
		N	326	326	326	326
	Liderazgo Transformacional	Coefficiente de correlación	.619**	1.000	.709**	.395**
		Sig. (bilateral)	.000		.000	.000
		N	326	326	326	326
	Liderazgo Transaccional	Coefficiente de correlación	.527**	.709**	1.000	.539**
		Sig. (bilateral)	.000	.000		.000
		N	326	326	326	326
	Liderazgo Laissez Faire	Coefficiente de correlación	.440**	.395**	.539**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	
		N	326	326	326	326

**.

La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la Tabla 21., se contempla que existe una correlación positiva y perfecta entre el desempeño laboral que alcanzan los miembros de la Coac San Francisco Ltda. El estilo de liderazgo transformacional (0,48), es decir una correlación positiva media y transaccional (0,91), una correlación positiva fuerte. Por el contrario, la correlación entre el desempeño y el estilo de liderazgo *laissez faire* es una correlación positiva muy débil (0,10). Según lo sugerido por el autor en su libro de estadística (Sánchez, 2020).

4.8. Discusión de los resultados

Los resultados encontrados en este estudio se enfocaron en determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral. Ante lo cual se indica que el estilo que predomina en los miembros de la institución es el liderazgo transformacional y se corrobora con la aplicación de la prueba de hipótesis del coeficiente *Rho de Spearman* con un ($Rho= 0,48$); es decir se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa dado que existe una correlación positiva media, muestra que la población en general percibe a los líderes como personas que alientan, inspiran y motivan a los colaboradores a innovar al generar cambios positivos en la organización. Estos resultados coinciden con la literatura Rodríguez, Pedraja y Ganga (2017), la cual señala que el estilo de liderazgo en mención posibilita el diseño de objetivos desafiantes para sus seguidores dado que los incentiva y empodera. En la actualidad, diversos estudios han señalado al liderazgo transformacional con una connotación positiva dentro de las organizaciones. Según lo señalado por Pérez y Soria (2021) en este estilo de liderazgo, los colaboradores reciben la motivación por interés personal y no por los líderes quienes no realizan cambios en el sistema vigente. De igual manera Fernández y Quintero (2017) plantean que el estilo de liderazgo transaccional está basado en recompensas y castigos que el líder plantea para cumplir con metas retadoras.

Los resultados muestran una correlación positiva fuerte ($Rho=0,91$) de la variable desempeño laboral con el estilo de liderazgo transaccional. Según Castro y Casullo (2004) en sus investigaciones mencionan la significancia que tiene evaluar el estilo de liderazgo puesto que los líderes utilizan diferentes conductas y estrategias en función del contexto y nivel de desempeño que manejan, por lo que el estilo de liderazgo transformacional es el más adaptativo a cualquier población.

Se interpreta que la población masculina y femenina percibe en su mayoría un estilo de liderazgo transformacional, varios estudios sustentan que el estilo de liderazgo que caracteriza al género es similar. Rodríguez, Delgado, Pedraja y Rodríguez (2010) dan su aporte en que los resultados del liderazgo de hombres y mujeres son equivalentes;

sin embargo, la ideología cultural plantea que la población masculina es vista como mejores líderes.

La generación de los *Millennials* promete representar el 75% de la población para el 2025, misma que conformará la fuerza laboral en las organizaciones, el estilo de liderazgo que los caracteriza es el transformacional y participativo desde un enfoque humanista es decir enfocados a cumplir los objetivos de la planificación estratégica basados en la responsabilidad social empresarial, los factores que indican en la percepción de liderazgo son: adaptabilidad, creatividad e innovación. El líder *Millennials* está alineado a procurar el desarrollo personal impulsando la productividad y un buen desempeño. (Álvarez y Haro, 2017)

En cuanto al nivel de educación de la población entre más alto sea, cumple las características que pertenecen al estilo de liderazgo transformacional. Según Villacrés, Rodríguez y Burbano (2020) señalan que un líder educativo cumple en despegar el entendimiento, conocimientos, prácticas de pensamiento y acción. Les motiva pertenecer a equipos donde exista aprendizaje participativo y justicia social. Se ha planteado las denominadas prácticas eficaces de liderazgo enfocadas al ámbito educativo enfatizando la importancia de la inteligencia emocional que permite fortalecer las habilidades innatas en concordancia con las emociones (Villa, 2019).

El nivel de desempeño que caracteriza a la población es moderado con un porcentaje del (99,1%). Esto puede deberse a que faltan por mejorar varias aristas en torno a la evaluación de desempeño en la organización lo que permita establecer estrategias para fomentar un desempeño óptimo en los colaboradores. El aporte de Luna, Armendáris, y Andrade (2019), proponen que un buen ambiente de trabajo contribuye al rendimiento de cada miembro de la empresa dado que logra generar compromiso y dedicación en sus funciones diarias. En el ámbito financiero en la investigación según Carrillo (2019) menciona que tanto la cultura organizacional y el desempeño permiten elevar el rendimiento laboral para ello se debe procurar un comportamiento que integre y exija el cumplimiento de metas para lograr elevar el desempeño financiero en la institución.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

De la investigación realizada se concluye lo siguiente:

- El proyecto se construyó en base a la fundamentación teórica entorno al tema propuesto, con el aporte de varios autores que robustecieron la investigación en torno a la identificación de los tres estilos de liderazgo transformacional, transaccional, *Laissez faire* y desempeño laboral que caracterizaron al equipo de alto rendimiento de la institución financiera.
- Por medio de la aplicación de los instrumentos, se pudo evidenciar los estilos de liderazgo. Donde se constató que el estilo con mayor prevalencia en la institución era el transformacional con una media de (48,95); seguido del transaccional con una media de (19,78) y el estilo de liderazgo *laissez faire* es el de menos incidencia (17,54).
- A partir de los resultados obtenidos se identifica a las siguientes áreas como equipos de alto rendimiento: jurídico, negocios, auditoría y administrativa con un nivel de desempeño moderado (61-119) puntos con tendencia a fuerte y en donde se procuró fortalecer el potencial laboral de cada miembro para generar un sistema de gestión de *high Potential*, en base a competencias.
- Por medio de la prueba de hipótesis, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa como determina la prueba de normalidad de *Kolmogrov-Smirnov* donde el nivel de significancia es menor a (0,05); por lo que es una distribución no normal y se aplicó una prueba no paramétrica, con una correlación positiva perfecta entre el desempeño laboral ($Rho=1,0$) en los miembros de la institución y al liderazgo transformacional con un ($Rho=0,48$) una correlación positiva media, el transaccional ($Rho=0,91$), una correlación positiva fuerte y por el contrario el

desempeño y el estilo de liderazgo laissez faire una correlación positiva muy débil ($Rho=0,10$).

6.2 Recomendaciones

Se recomienda:

-Llevar a cabo una revisión teórica más profunda de los nuevos modelos propuestos de liderazgo. Específicamente de los factores internos y externos que afecten al desempeño laboral, con teorías actuales de diversos autores para el fortalecimiento de este, lo que permitirá tener una visión holística de la cultura que se forma en la institución.

-Realizar un diagnóstico y estudio en otras instituciones financieras, esto hará posible contrastar los resultados obtenidos, en base a estos plantear un modelo de gestión para *high Potential* y verificar si es aplicable en diferentes contextos.

- Establecer un plan de desarrollo para los futuros altos potenciales de la organización, que fortalezcan sus habilidades innatas y adquiridas en el ejercicio de sus funciones, lo que permitirá ejecutar un plan de retención del talento.

- Plantear estrategias mediante planes de acción que fortalezcan a la cultura organizacional, para incentivar a los miembros de la institución a formarse para ser líderes en cada proyecto en aras de crecimiento institucional y cumplimiento del POA.

REFERENCIAS:

- Alles, M. (2002). *Dirección Estratégica de recursos Humanos Gestión por competencias: El Diccionario*. Buenos Aires: Ed. Granica S.A.
- Álvarez Monzoncillo, J. M., & de Haro Rodríguez, G. (2017). *Millennials. La generación emprendedora*. Madrid: Fundación Telefónica.
- Artiles, L., Otero, J. & Barrios, I. (2008). *Metodología de la Investigación*. La Habana: Editorial de ciencias médicas y sociales
- Avolio, B. & Bass, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Third Edition Manual and Sampler Set. Mind Garden, Inc.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Einstein, W. O. (1988). Transformational leadership in a management game simulation: *Impacting the bottom line*. *Group & Organization Studies*, 13(1), 59-80. Recuperado de: <https://bit.ly/3A5R5ms>
- Bayona, J., & Heredia, O. (2012). El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 121-132. Recuperado de: <https://bit.ly/2MEMFMs>
- Bermúdez, A. (2013). La gestión de recursos humanos en el desarrollo de equipos de alto rendimiento como ventaja competitiva. *Repositorio Digital de la Universidad Militar Nueva Granada*. Recuperado de: <https://bit.ly/2YKq7TD>
- Bernal, César A. (2010). *Metodología de la Investigación*. Tercera edición. Pearson
- Campo Sesé, Y. C., Yulán Gómez, L. K. & Cortez, J. A. (2021). Estilos de liderazgo: influencia en la gestión administrativa en instituciones educativas. *Revista Mapa*, 7(22), 101- 124. Recuperado de: <https://bit.ly/3hlig5x>
- Campos, M., & Ludeña, C. (2019). El liderazgo y su incidencia en el desempeño laboral en la empresa librerías crisol S.A.C. en el periodo 2017. *Repositorio de la Universidad Peruana de las Américas*. Recuperado de: <https://bit.ly/2B2P9C1>
- Capuano, A. (2004). Evaluación de desempeño. Desempeño por competencias. *Revista de investigación académica*, 13, 139-150. Recuperado de: <https://bit.ly/3hpbID4>

- Carrillo, A. (2019). Cultura organizacional y desempeño financiero en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas (tesis de doctorado). *Repositorio de la Universidad Nacional de la Plata*. Recuperado de: <https://bit.ly/3GLqP3F>
- Castro, A & Casullo, M (2004). La evaluación de los estilos de liderazgo en población civil y militar argentina. *Revista de psicología de la PUCP*, 12(2), 1-26. Recuperado de: <https://bit.ly/3IKr94v>
- Chávez, A. (2014). Gestión del desempeño en las organizaciones educativas. *Horizonte de la Ciencia*, 4(6). 1-7. Recuperado de: <https://bit.ly/3A4PayI>
- Chávez, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento & Gestión*, (33),140-161. Recuperado de: <https://bit.ly/3C9H8oR>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. España: Editorial McGraw-Hill Interamericana de España
- Citrin, J., & Smith, R. (2005). *The 5 Patterns of extraordinary Carrers*. New York: Crown Business
- Cobo, C. (2003). *El comportamiento Humano*. Colombia: Cuadernos de Administración
- Coello, V. (2014). Condiciones laborales que afectan el desempeño laboral de los asesores de American Call Center (ACC) del Departamento Inbound Pymes, empresa contratada para prestar servicios a Conecel (CLARO). *Repositorio Digital de la Universidad de la Universidad de Guayaquil*. Recuperado de: <https://bit.ly/3nELQHh>
- Cosme, J. (2018). *Liderazgo*. España: Editorial Elearning
- Cuesta-Santos, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá: Ediciones ECOE
- Díaz., Roncallo, L., López., M & Gonzáles, S. (2018). Liderazgo: Consideraciones sobre su conceptualización, Evolución y Retos ante la Nueva Realidad Organizacional. *Revista de Economía y Administración*, 15(1), 1-18. Recuperado de: <https://bit.ly/2XFC2z8>

- Fernández, A., Fernández, R., Rivera, C., & Calero, S. (2015). Desafíos en la gestión de las cooperativas de producción agropecuaria tabacaleras de la provincia pinar del río, cuba. *Revista Dialnet*, 22(42), 1-14. Recuperado de: <https://bit.ly/30jf170>
- Fernández, C & Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77), 56-74. Recuperado de: <https://bit.ly/3EMmfSj>
- Fernández, I., & Winter, T. (2003). Equipos de Alto Desempeño: un gran desafío para las organizaciones. *Revista de la Escuela de Psicología, Universidad Adolfo Ibáñez*. (4), 1-26. Recuperado de: <https://bit.ly/2EcPdQZ>
- Fernández, I., & Winter, T. (2003). Equipos de Alto Desempeño: un gran desafío para las organizaciones. *Revista de la Escuela de Psicología, Universidad Adolfo Ibáñez*, (4), 1-26. Recuperado de: <https://bit.ly/2EcPdQZ>
- Fernández, J. (2008). Liderazgo empresarial en tiempos de cambio, según Sun Tsu. *Harvard Deusto business review*, 170. 64-71. Recuperado de <https://bit.ly/30aWVE2>
- Frías-Navarro, D. (2014). Apuntes de SPSS. *Repositorio de la Universidad de Valencia*. Recuperado de: <https://bit.ly/31Nq7Ut>
- Galarza, S., García, J., Ballesteros, L., Cuenca, V., & Fernández, A. (2017). Estructura organizacional y estilos de liderazgo en Cooperativas de Ahorro y Crédito de Pichincha. *Revista Coodes Cooperativismo y Desarrollo*, 5(1). 1-13. Recuperado de <https://bit.ly/3h5Kqzs>
- Ganga, C., & Depolo, S. (2019). Análisis de los factores que determinan el Desempeño de los equipos de alto rendimiento y Propuestas para aumentar el impacto de la Gerencia de la felicidad en Banco estado microempresas. *Repositorio de la Universidad de Chile 8 facultad de ciencias físicas y matemáticas Departamento de ingeniería industrial*. Recuperado de: <https://bit.ly/3iJGXqq>
- García, C., & Rebaza, C. (2020). Gestión bajo el enfoque del liderazgo en las mypes del sector comercial, estaciones de servicios - Yarinacocha, 2018. *Repositorio digital de la Universidad de ULADECH Católica*. Recuperado de: <https://bit.ly/3tymDz5>

- García, E., Martínez, V., Ortiz, S & Peiró, J. (2016). Engaged teams deliver better service performance in innovation climates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(4), 597-612. Recuperado de: <https://bit.ly/3z4hgsC>
- Gil, F; Alcover, C; Rico, R, & Sánchez, M. (2011). Nuevas formas de Liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 32(1). 38-47. Recuperado de: <https://bit.ly/33rgDip>
- Gómez, R. (2006). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Universidad & Empresa*, 5(11), 62-91. Recuperado de: <https://bit.ly/3q5QqxQ>
- Gómez, R. (2006). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Revista Universidad & Empresa*, 5(11),62-91. Recuperado de: <https://bit.ly/3C2LLAW>
- González Cornejo, A. (2019). *Desarrollo organizacional de la A a la Z*. Ciudad de México: PACJ Editorial
- Guzmán, V. E., Muschard, B., Gerolamo, M., Kohl, H., & Rozenfeld, H. (2020). Characteristics and Skills of Leadership in the Context of Industry 4.0. *Procedia Manufacturing*, 43, 543–550. Recuperado de: <https://bit.ly/2X8bkit>
- Hamori, M., Koyuncu, B., Cao, J., & Graf, T. (2015). What high-potential young managers want. *MIT Sloan management review*,57(1),61-68. Recuperado de: <https://bit.ly/38Ylp6C>
- Harvard. (2016). Las 8 características de un buen líder según Harvard. *Harvard Business Publishing*. Recuperado de: <https://bit.ly/3lgQTdW>
- Hernández, G. (2021). Emprendedurismo y liderazgo empresarial en las organizaciones del siglo XXI. *Revista Fidéliticas*, 2(1). 1-35. Recuperado de: <https://bit.ly/390gTED>
- Hernández, J., Gallarzo, M., & Espinoza, J. (2011). *Desarrollo Organizacional. Enfoque Latinoamericano*. Ciudad de México: Pearson Educación de México S.A
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta edición. México, D.F: McGrawHill.

- Katzenbach, J. (2000). *El trabajo en equipo*. Santiago de Chile: Granica
- Katzenbach, J.R. & D.K. Smith (2012), *El trabajo en equipo: ventajas y dificultades*. España: Ediciones Granica, SA
- Loya, S. (2006). *Liderazgo en el comportamiento organizacional*. Ciudad de México D.F. Editorial Trillas
- Luna, O., Ronald, C., & Andrade, F. (2019). Cultura y clima organizacional en el desempeño laboral de empleados de los distritos costeros de educación en el Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(5), 327-335. Recuperado de: <https://bit.ly/3EZADGW>
- Madero, S. (2019). Modelo de Retención Laboral de Millennials, desde la Perspectiva Mexicana. *Investigación administrativa*, 48(124) Recuperado de: <https://bit.ly/31Z15C4>
- Manosalvas, C., & Afcha, S. (2017). Estilos de Liderazgo e Intercambio de Conocimiento: Análisis del Efecto Mediador del Clima de Aprendizaje Organizacional. *Repositorio Digital de Tesis Pontificia Universidad Católica del Perú (tesis doctoral)*. Recuperado de: <https://bit.ly/30aWVE2>
- Mañas, M., Enciso, E., Salvador, C., Trigueros, R., & Aguilar, J. (2020) Empirical Research in Colombian Services Sector: Relation between Transformational Leadership, Climate and Commitment. *Sustainability*, (35), 100-115. Recuperado de: <https://bit.ly/3hqG7AK>
- Moccia, S. (2016). Felicidad en el trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 37(2).143-151. Recuperado de: <https://bit.ly/2YKf393>
- NawoseIng'ollan, D., & Roussel, J. (2017). Influence of leadership styles on employees' performance: A study of Turkana County, Kenya. *International Journal of Business and Social Science*, 8(7), 82-98. Recuperado de: <https://bit.ly/2zVt8od>
- Northouse, P. G. (2007). Leadership theory and practice (4th ed.). *Review American Psychological Association*, 4. 1-10. Recuperado de: <https://bit.ly/3Ebta7t>
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Ediciones de la U-Carrera

- Pazmiño, G., Beltrán, M., & Gallardo, W. (2016). Los estilos de liderazgo y su influencia en el desarrollo empresarial: caso pymes de la provincia de Tungurahua – Ecuador. *Revista Puce*, 3(103), 355-369. Recuperado de: <https://bit.ly/3d7IMuU>
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3), 493-505. Recuperado de: <https://bit.ly/3A8dVtA>
- Pereda M. & Berrocal, A., S. (2011). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. España: Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.
- Pereira M., Francisco, & Gutiérrez G., Sandra P., & Sardi H., Lily, & Villamil P., Mónica (2008). Las competencias laborales y su evaluación mediante el modelo de 360 grados. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 4(6),69-105. Recuperado de: <https://bit.ly/3tyaOc9>
- Pérez, D., & Soria, L. (2021). Liderazgo transaccional y competencias laborales en docentes del nivel primaria de Ucayali: Transactional leadership and job competencies in elementary School teachers in Ucayali. *SENDAS*, 2(2), 23 - 38. Recuperado de: <https://bit.ly/3oM1dxG>
- Pérez, J., & Robina, R. (2002). Productividad y satisfacción laboral de los empleados públicos. El caso de Extremadura. *Revista Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 25.1-28. Recuperado de: <https://bit.ly/3leKqjL>
- Ponce, L & Gómez, S. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal del comercial CHONEPAC, provincia de Manabí. *Revista Científica*, 7(2), 1129-1154. Recuperado de: <https://bit.ly/3A7Vfdw>
- Quero, M (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *Telos*, 12(2), 248-252. Recuperado de: <https://bit.ly/30iSsSj>
- Rabanal, R., & Huamán, C. (2019). Tipo de liderazgo de jefes de oficina y rendimiento laboral de trabajadores administrativos. *Revista Científica UNTRM Ciencias Sociales y Humanidades*, 2(2), 1-17. Recuperado de: <https://bit.ly/37oCVQ4>

- Ready, D., Conger, J., & Hill, L. (2010). Are You a High Potential?. *Harvard Business Review*. Recuperado de: <https://bit.ly/3EdZqXC>
- Reidl, L. (2013). Confiabilidad en la medición. *Investigación en educación médica*, 2(6), 107-111. Recuperado de: <https://bit.ly/30h8g7Y>
- Rodríguez, E. (2007). Estilos de liderazgo, toma de decisiones estratégicas y desempeño: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Revista Clarivate Analytics*, 32, 522-528. Recuperado de: <https://bit.ly/38XmUCf>
- Rodríguez, E., Pedraja, L., & Ganga, F. (2017). La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile. *Revista Contabilidad y Negocios*, 12(23).129-144. Recuperado: <https://bit.ly/2BwY26H>
- Rodríguez-Ponce, E., Delgado, M., Pedraja-Rejas, L., & Rodríguez-Ponce, J. (2010). Estudio comparativo de la eficacia del liderazgo de hombres y mujeres en equipos de trabajo. *Revista Venezolana de Estudios de la Mujer*, 15(35), 45-57. Recuperado de: <https://bit.ly/3rYc8pJ>
- Ruiz, J., Silva, N., & Vanga, M. (2008). Ética empresarial y el desempeño laboral en Organizaciones de Alta Tecnología (OAT). *Revista Venezolana de Gerencia*, 13(43), 417-441. Recuperado de: <https://bit.ly/3C2eGFj>
- Saltos, D., & Cairo, E. (2015). Implementación de un programa de *high potential*, en los cargos asistenciales operativos primarios de la empresa Punto médico familiar, de enero a diciembre del 2012. *Repositorio Digital de la Universidad de Guayaquil*. Recuperado de: <https://bit.ly/3C6okGQ>
- Sánchez, F. (2020). *Estadística para tesis y Uso del SPSS*. Editorial Centrum Legalis: Lima
- Shaughnessy, J., Zechmeister, E., & Zechmeister, J. (2007). *Métodos de investigación en psicología*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Sinek, S. (2018). *La clave es el porqué*. Londres: Colección Península, Atalaya

- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS. (2019). *Plan Estratégico 2019-2022*. Versión aprobada por la Constitución de la República del Ecuador. Recuperado de: <https://bit.ly/2XFybCb>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS. (2019). *Plan Estratégico Institucional 2017-2021*. Recuperado de: <https://bit.ly/3ISf4u6>
- Tejada, A (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. gestión del talento: gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*. (12),115-133. Recuperado de: <https://bit.ly/3lhOT59>
- Torado, R., Godoy, L & Abramo, L. (2002). Desempeño laboral de hombre y mujeres: opinan los empresarios. *Revista Scielo*, 17(18), 197-236. Recuperado de: <https://bit.ly/3dN9BX6>
- Torcatt, T. (2020). Liderazgo gerencial y desempeño laboral en docentes del estado Nueva Esparta, Venezuela. *Revistas de Ciencias Sociales*, 26(2), 42-53. Recuperado de: <https://bit.ly/3jYM9u1>
- Torres, P., & Geli. (2011). Liderazgo y Dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 19(1), 213-228. Recuperado de: <https://bit.ly/37oCVQ4>
- Varela, O., & Mead, E. (2018). Teamwork skill assessment: Development of a measure for academia. *Journal of Education for Business*, 93(4), 172–182. Recuperado de: <https://bit.ly/2ME2cw4>
- Vargas, S., & Flores, S. (2019). Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en bibliotecarios. *Investigación Bibliotecológica: archivonomía, bibliotecología e información*, 33(79), 149-176. Recuperado de: <https://bit.ly/3nqdYNX>
- Véliz, Pedro., Jorna, A., & Berra, E. (2016). Consideraciones sobre los enfoques, definiciones y tendencias de las competencias profesionales. *Educación Médica Superior*, 30(2), 1-9. Recuperado de: <https://bit.ly/3tychzb>

Villa, A. (2019). Liderazgo: una clave para la innovación y el cambio educativo. *Revista de Investigación Educativa*, 37(2), 301-326. Recuperado de: <https://bit.ly/3pXE7n8>

Villacrés, P., Rodríguez, M. & Burbano, M (2020). El liderazgo educativo, como herramienta primordial en los resultados de aprendizaje. Caso: Unidades Educativas de la provincia de Tungurahua. *Polo de Conocimiento*, 5(10), 1-18. Recuperado de: <https://bit.ly/3oWmZP4>

ANEXOS

Anexo 1. Operalización de Variables



Estilos de liderazgo (variable independiente)

Conceptualización	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores	Ítems
Estilos de Liderazgo Los estilos de liderazgo son Características que tienen las personas para influenciar a un grupo de personas para desarrollar una tarea en común Fiedler (1967)	Liderazgo Transformacional	-Influencia Idealizada	Porcentaje de la influencia del estilo de liderazgo hacia las personas	1, 8, y 15
		-Motivación Inspiradora	Porcentaje de motivación inspiradora del estilo de liderazgo	2, 9 y 16
		-Estimulación Intelectual	Porcentaje de innovación y creatividad que aporta el estilo de liderazgo	3,10 y 17
	Liderazgo Transaccional	-Consideración Individual	Porcentaje de interés en el bienestar de los demás que aporta el estilo de liderazgo	4,11 y 18
		-Recompensa Contingente	Porcentaje de reconocimiento del logro de los demás que aporta el estilo de liderazgo	5,12 y 19
	Liderazgo Laissez Faire	-Gestión por excepción	Porcentaje de direccionamiento que ofrece el estilo de liderazgo	6, 13 y 20
		-Liderazgo Laissez Faire	Porcentaje de trabajo individualista que aporta el estilo de liderazgo	7,14 y 21

Desempeño laboral (variable dependiente)

Conceptualización	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores	Ítems
Desempeño Laboral	Fuerte	Productividad	-Porcentaje de potencial laboral de los colaboradores	1,2,3,4,5,6,7
	Moderado	Habilidades	-Porcentaje de aptitudes de los colaboradores para lograr el éxito	8,9,10,11,12,13,14
	Débil	Motivación	-Porcentaje de mantener comprometidos e involucrados a sus colaboradores	15,16,17,18,19,20,21

Anexo 2. Instrumentos

	UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO		SAN FRANCISCO LTDA. <small>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</small>
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS – DIRECCIÓN DE POSGRADOS			
Objetivo: Establecer como los estilos de liderazgo determinan el desempeño laboral de los miembros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.			
Instrucciones:			
Llenar el cuestionario le tomará solamente algunos minutos, le solicitamos cordialmente responder de manera más honesta posible a todas las preguntas planteadas.			
La información de este cuestionario es estrictamente confidencial, sin fines de lucro o perjuicio de opinión.			
1.1 Datos socio – demográficos			
Apellidos y nombres del encuestado:			
Cédula del encuestado			
Correo del encuestado:			
Género:			
Masculino			
Femenino			
Edad:			
Estado Civil:			
Tiene hijos?			
¿De qué grupo étnico se considera?			
Nivel de instrucción alcanzado: (finalizado)			
¿Posee algún tipo de discapacidad?			
Qué tipo de discapacidad posee:			
1.2 Información Corporativa			
Área en la que se desempeña actualmente:			
Nivel Jerárquico que ocupa:			
Años de servicio en la institución:			
Las respuestas están diseñadas en base a una escala de tipo Likert.			
1= Nunca, 2 = Algunas veces, 3 = Frecuentemente, 4 = Casi siempre, y 5 = Siempre			
Variable: Estilos de Liderazgo			
PREGUNTAS			
1. Hago sentir bien al personal que me rodea			
2. El personal que me rodea confía plenamente en mí			
3. El personal que me rodea se siente orgulloso que se les asocie o vincule conmigo			
4. Expreso claramente mis ideas sobre lo que podemos hacer y lo que debemos hacer			
5. Proporciono formas innovadoras sobre lo que podemos hacer para lograr un óptimo trabajo			
6. Ayudo al personal que me rodea a darle significado a su trabajo			
7. Analizo con el personal que me rodea los problemas del pasado con la finalidad de obtener nuevas perspectivas de solución			
8. Facilito al personal que me rodea nuevas maneras de ver situaciones desconcertantes o preocupantes			

9. Hago que el personal que me rodea piense ideas que nunca se cuestionaron anteriormente, mostrándoles un enfoque innovador
10. Ayudo a mis compañeros a desarrollarse profesionalmente
11. Hago saber al personal que me rodea cómo están haciendo su trabajo
12. Doy atención personalizada al personal que al parecer se sienten relegadas en el trabajo
13. Aconsejo al personal que me rodea qué pueden hacer si quieren ser reconocidos por su trabajo
14. Reconozco y/o recompenso al personal que me rodea cuando logran sus objetivos a modo de motivación
15. Felicito los logros que alcanza el personal que me rodea
16. Me siento satisfecho cuando el personal que me rodea alcanza los estándares propuestos
17. Cuando las cosas están yendo bien, trato de no cambiar nada
18. Informo al personal que me rodea sobre los estándares que deben alcanzar para poder cumplir su trabajo eficientemente
19. Me siento contento al dejar que el personal que me rodea realice su trabajo de manera autónoma de la misma manera en que siempre lo han hecho
20. Lo que quiera hacer el personal que me rodea está bien para mí
21. No le pido al personal más de lo esencial para realizar las actividades y responsabilidades asignadas
22. Considero que mi equipo de trabajo tiene la capacidad necesaria para tomar decisiones en ausencia del inmediato superior
23. Delego responsabilidades a mi equipo de trabajo para evidenciar sus competencias laborales
Variable: Desempeño laboral
24. Mi desempeño en el trabajo es superior al de mis compañeros
25. Cumpló con los objetivos de mi trabajo y es bien visto por mi jefatura
26. Cuido los recursos que son asignados a mi área de trabajo
27. Cumpló mi trabajo utilizando los mínimos recursos que me son asignados
28. Completo mi trabajo en el tiempo previsto según la planificación
29. Cumpló con todas mis tareas sin necesitar apoyo de mis compañeros de trabajo
30. Me organizo para realizar las tareas de mayor concentración e intensidad
31. Siento que he desarrollado más destrezas que mis compañeros
32. Me es más sencillo realizar los trabajos ahora que antes, cuando llegué a la institución
33. Tengo éxito en mi trabajo porque cumpló con los procedimientos establecidos en la institución
34. Mi técnica de trabajo me lleva a cumplir el desempeño esperado
35. Soy metódico y mi desempeño va más allá de lo establecido
36. Se me ha hecho un hábito querer lograr más cosas en mi trabajo
37. Mis compañeros reconocen mi potencial y aprovechan mis fortalezas
38. La institución promueve estrategias de motivación para mejorar el desempeño
39. Me gusta ser reconocido por mi buen trabajo ante mi jefatura
40. Logro buenos resultados en un tiempo menor al esperado
41. Aporto a la empresa evitando gastos innecesarios en mi trabajo
42. Me enfoco en pasar la valla y hacer cosas que nadie hace
43. En los últimos años he logrado reconocimientos por mi trabajo
44. Mi remuneración es acorde a mis responsabilidades y funciones asignadas
Gracias por su gentil colaboración