

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de titulación en la modalidad de proyecto
investigación previo a la obtención del Título de
Licenciado en Empresas**

**TEMA: “Habilidades directivas y el desempeño
laboral de los clientes internos de la Cooperativa de
Ahorro y Crédito Kisapincha Limitada”**

AUTOR: José Eliecer Laguna Quinatoa

TUTOR: Dr. MBA Walter Ramiro Jiménez Silva

AMBATO – ECUADOR

Marzo 2023



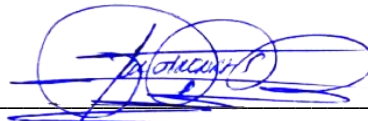
APROBACIÓN DEL TUTOR

Dr. MBA Walter Ramiro Jiménez Silva

CERTIFICA:

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación “**Habilidades directivas y el desempeño laboral de los clientes internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Limitada**” presentado por el señor **José Eliecer Laguna Quinatoa** para optar por el título de Licenciado de Empresas, **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

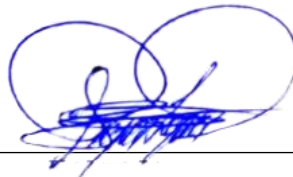
Ambato, 13 de marzo del 2023



Dr. MBA Walter Ramiro Jiménez Silva
C.I.: 0501797351

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

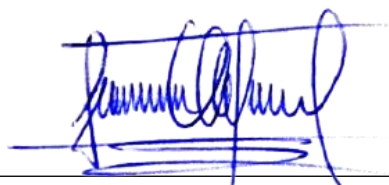
Yo, **José Eliecer Laguna Quinatoa** declaro que el contenido y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Licenciado de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.



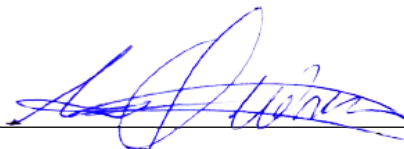
José Eliecer Laguna Quinatoa
C.I.: 1804965463

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.



Dr. Mg. Jorge Francisco Abril Flores
C.I.: 1803035086



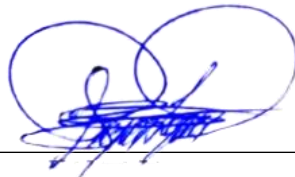
Ing. Mg. Hernán Mauricio Quisimalín Santamaría, PhD
C.I.: 1802643898

Ambato, 13 de marzo de 2023

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este proyecto dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

A handwritten signature in blue ink, consisting of several loops and a central vertical stroke, positioned above a horizontal line.

José Eliecer Laguna Quinatoa
C.I: 1804965463

DEDICATORIA

A Dios, por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. Por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarlo cada día más, a mis padres quienes han hecho todo el esfuerzo posible por brindarme el acceso al estudio además de toda la disciplina y educación inculcada durante toda mi vida. A mis hermanos por ser ejemplo de generosidad, y brindarme su apoyo moral. En general a toda mi familia los cuales me han apoyado durante mi vida respaldándome siempre y brindándome su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, doy infinitamente gracias a Dios, por haberme dado fuerza y valor para culminar esta etapa de mi vida. Agradezco también la confianza y el apoyo brindado de mis padres, que sin duda alguna en el trayecto de mi vida me ha demostrado su amor, corrigiendo mis faltas y celebrando mis triunfos.

Expreso un sincero agradecimiento de gratitud a la Universidad Técnica de Ambato, a la carrera de Organización de Empresas, por su compromiso de forjar profesionales con excelencia académica. Un afectuoso agradecimiento a todos los docentes por su paciencia, disponibilidad, y generosidad para compartir sus experiencias y amplios conocimientos.

Al Ing. Walter Jiménez tutor de tesis por brindarme sus amplios conocimientos durante el presente trabajo investigativo.

De manera especial al Ab. José Quinatoa Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Limitada, por brindarme las facilidades para desarrollar la presente investigación.

En el principio era el Verbo, y el Verbo era con Dios, y el Verbo era Dios.
Juan 1:1

ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO	iv
DERECHOS DE AUTOR	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xv
RESUMEN EJECUTIVO	xvi
ABSTRACT.....	xvii
CAPÍTULO I.....	1
MARCO TEÓRICO	1
1.1 Antecedentes Investigativos	1
1.1.1 Tema del proyecto de investigación.....	1
1.1.2 Línea de investigación del proyecto.....	1
1.1.3 Antecedentes	1
1.2 Objetivos	5
1.2.1 Objetivo General	5
1.2.2 Objetivos específicos	5
1.3 Problema de investigación.....	6
1.4 Justificación.....	7
1.5 Marco Teórico	8
1.5.1 Marco teórico referente a la variable independiente: Habilidades Directivas...8	
1.5.2 Marco teórico referente a la variable dependiente: Desempeño Laboral	12
CAPÍTULO II	16
METODOLOGÍA	16
2.1 Materiales	16
2.2 Métodos	16
2.2.1 Paradigma	16
2.2.2 Enfoque	17

2.2.3	Tipo de Investigación.....	17
2.2.4	Alcance de la Investigación	18
2.3	Población y muestra	18
2.4	Técnicas para la recolección de la información	19
2.5	Procesamiento y recolección de la información.....	21
2.6	Prueba de normalidad.....	22
2.7	Comprobación de Hipótesis	23
CAPÍTULO III.....		25
RESULTADOS Y DISCUSIÓN		25
3.1	Análisis y discusión de los resultados	25
3.1.1	Análisis descriptivo.....	25
3.2	Comprobación de hipótesis	60
3.2.1	Coefficiente rho de Spearman	60
3.2.2	Toma de decisión	62
CAPÍTULO IV		63
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		63
	Conclusiones:	63
	Recomendaciones	64

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Género de la población	25
Gráfico 2. Edad de la población	25
Gráfico 3. Nivel académico de la población	26
Gráfico 4. Solicitud de fortalezas y debilidades.....	27
Gráfico 5. Situaciones que son ambiguas o inciertas	28
Gráfico 6. Objetivos concretos y específicos para cada tarea.....	29
Gráfico 7. Proporciona ayuda a sus colaboradores, en cuanto lo requieren	30
Gráfico 8. Genera varias alternativas para la solución de los problemas, en lugar de focalizarse en una solución obvia	31
Gráfico 9. Da libertad a las personas para comprometerse con sus objetivos	32
Gráfico 10. Crea una energía positiva en equipo	33
Gráfico 11. Tiene capacidad de influir en el comportamiento de sus colaboradores .	34
Gráfico 12. Relaciones de apoyo y retroalimentación	35
Gráfico 13. Negociación y problema	36
Gráfico 14. Información con el equipo	37
Gráfico 15. Competencias fundamentales del equipo.....	38
Gráfico 16. Motivación en los colaboradores	39
Gráfico 17. Relaciones fuertes y cohesión de los miembros del equipo.....	40
Gráfico 18. Credibilidad e influencia entre los miembros del equipo	41
Gráfico 19. Responsabilidad asignada a los trabajadores	42
Gráfico 20. Desempeño y preparación.....	43
Gráfico 21. Liderazgo y eficacia	44
Gráfico 22. Exigencias del personal	45
Gráfico 23. Requerimientos de jefes y directivos	46
Gráfico 24. Objetivos de desempeño	47
Gráfico 25. Manejo enfocado al cumplimiento de metas	48
Gráfico 26. Cumplimiento de metas asignadas.....	49
Gráfico 27. Objetivos de la organización.....	50
Gráfico 28. Requerimientos de la gestión.....	51
Gráfico 29. Capacidad de respuesta	52

Gráfico 30. Atención al usuario	53
Gráfico 31. Servicios que se ofertan	54
Gráfico 32. Factores de desempeño	55
Gráfico 33. Cumplimiento de requisitos	56
Gráfico 34. Análisis de la V1: Habilidades Directivas	57
Gráfico 35. Análisis de la V2: Desempeño Laboral	59
Gráfico 36. Gráfico de dispersión simple	62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.Árbol de Problemas	6
Figura 2. Distribución de las variables.....	23
Figura 3. Valores de interpretación de Rho de Spearman.....	24
Figura 2. Explicación del coeficiente Rho de Spearman	61

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resumen de Habilidades Directivas	9
Tabla 2. Habilidades Directivas y competencias	10
Tabla 3. Ventajas de la evaluación de desempeño	14
Tabla 4. Recursos utilizados en la investigación	16
Tabla 5. Confiabilidad del Instrumento por medio del Alpha de Cronbach	20
Tabla 6. Procedimiento para la recolección de la información.....	21
Tabla 7. Prueba de Normalidad.....	23
Tabla 8. Solicitud de fortalezas y debilidades.....	27
Tabla 9. Situaciones que son ambiguas o inciertas	28
Tabla 10. Objetivos concretos y específicos para cada tarea	29
Tabla 11. Proporciona ayuda a sus colaboradores, en cuanto lo requieren.....	30
Tabla 12. Genera varias alternativas para la solución de los problemas, en lugar de focalizarse en una solución obvia	31
Tabla 13. Da libertad a las personas para comprometerse con sus objetivos	32
Tabla 14. Crea una energía positiva en equipo	33
Tabla 15. Tiene capacidad de influir en el comportamiento de sus colaboradores.....	34
Tabla 16. Relaciones de apoyo y retroalimentación	35
Tabla 17. Negociación y problema	36
Tabla 18. Información con el equipo	37
Tabla 19. Competencias fundamentales del equipo.....	38
Tabla 20. Motivación en los colaboradores	39
Tabla 21. Relaciones fuertes y cohesión de los miembros del equipo.....	40
Tabla 22. Credibilidad e influencia entre los miembros del equipo	41
Tabla 23. Responsabilidad asignada a los trabajadores	42
Tabla 24. Desempeño y preparación.....	43
Tabla 25. Liderazgo y eficacia	44
Tabla 26. Exigencias del personal.....	45
Tabla 27. Requerimientos de jefes y directivos	46
Tabla 28. Objetivos de desempeño	47
Tabla 29. Manejo enfocado al cumplimiento de metas.....	48

Tabla 30.Cumplimiento de metas asignadas	49
Tabla 31.Objetivos de la organización.....	50
Tabla 32.Requerimientos de la gestión	51
Tabla 33.Capacidad de respuesta	52
Tabla 34. Atención al usuario	53
Tabla 35.Servicios que se ofertan	54
Tabla 36.Factores de desempeño	55
Tabla 37. Cumplimiento de requisitos	56
Tabla 38. Análisis de la V1: Habilidades Directivas	57
Tabla 39.Análisis de la V2: Desempeño Laboral.....	58
Tabla 40. Comprobación de hipótesis	61

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Matriz de operacionalización de las variables.....	68
Anexo 2. Matriz Juicio de Expertos	70
Anexo 3. Cuestionario aplicado a la población.....	72

RESUMEN EJECUTIVO

Las organizaciones, empresas e instituciones son el contexto en el cual los colaboradores se desenvuelven y por el cual estas tienen éxito y logran sus objetivos y metas, a la vez que mediante su misión y visión aportan beneficios en la sociedad que se desarrollan.

El colaborador en el siglo XXI afronta retos que le exigen estar a la vanguardia del mundo globalizado, esta exigencia conlleva el desarrollo de habilidades directivas que le permitan desenvolverse y vencer los retos, además de que contribuye a un adecuado desempeño laboral. Las habilidades que debe predominar son la comunicación; saber tomar decisiones, tener creatividad para innovar, improvisar y planear, administrar el tiempo, trabajar en equipo.

Este estudio analiza la relación de las habilidades directivas y el desempeño laboral de los clientes internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda., respaldados en la Teoría del Liderazgo Transformacional y el Teoría de las Expectativas. Los resultados se derivan de un cuestionario aplicado a 50 colaboradores de las diferentes áreas que componen la institución financiera, con ayuda de la plataforma Google Drive y sometidos a un análisis estadístico.

Esta investigación es correlacional y adopta un enfoque cuantitativo, de corte transversal. Los hallazgos muestran que existe una relación media o moderada entre las dos variables, además que las habilidades directivas son poco adecuadas y el desempeño laboral es bajo. El principal aporte de este estudio investigativo es dar robustez a la literatura y brindar información relevante a los directivos de las instituciones financieras del país.

PALABRAS CLAVE: INVESTIGACIÓN, COLABORADORES, HABILIDADES DIRECTIVAS, DESEMPEÑO LABORAL, TEORÍA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS.

ABSTRACT

Organizations, companies and institutions are the context in which employees operate and through which they are successful and achieve their objectives and goals, while through their mission and vision they bring benefits to the society in which they develop.

The employee in the 21st century faces challenges that require him to be at the forefront of the globalized world, this requirement entails the development of managerial skills that allow him to function and overcome challenges, in addition to contributing to adequate job performance.

The skills that must predominate are communication; know how to make decisions, have creativity to innovate, improvise and plan, manage time, work in a team. This study analyzes the relationship between management skills and job performance of internal clients of the Kisapincha Savings and Credit Cooperative Ltda., supported by the Theory of Transformational Leadership and the Theory of Expectations.

The results are derived from a questionnaire applied to 50 employees from the different areas that make up the financial institution, with the help of the Google Drive platform and subjected to statistical analysis. This research is correlational and adopts a quantitative, cross-sectional approach. The findings show that there is a medium or moderate relationship between the two variables, in addition that managerial skills are inadequate and job performance is low. The main contribution of this research study is to strengthen the literature and provide relevant information to managers of financial institutions in the country.

KEY WORDS: EMPLOYEES, MANAGERIAL SKILLS, JOB PERFORMANCE, TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP THEORY, EXPECTATIONS THEORY.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes Investigativos

1.1.1 Tema del proyecto de investigación

“Habilidades directivas y el desempeño laboral de los clientes internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Limitada”

1.1.2 Línea de investigación del proyecto

1.1.2.1 Área del Conocimiento

Educación Comercial y Administración

1.1.2.2 Líneas de Investigación

Desarrollo Empresarial Territorial

1.1.3 Antecedentes

En el contexto internacional se puede identificar antecedentes es así que de acuerdo con Aguilar (2020) en el estudio denominado “Habilidades directivas y desempeño laboral en los colaboradores de la Diócesis de Chimbote, 2019.”, cuyo principal objetivo fue establecer la relación entre habilidades directivas y desempeño de 398 colaboradores, los resultados determinaron que entre las variables Habilidades Directivas y Desempeño Laboral existe una relación directa positiva moderada.

La mejora de habilidades directivas permite que los trabajadores ejecuten una visión en conjunto que lleve al equipo hacia sus metas individuales y grupales. Se requiere de líderes que no sólo dirijan, sino que sean a la vez maestros, formadores, inspiradores que generen en los empleados sus propias visiones y motivaciones sin salirse de una meta principal de equipo.

Según Torrejón (2020) en la investigación “Habilidades directivas de los jefes de áreas operativas y desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann-Tacna en el año 2016”, cuyo principal objetivo fue determinar si las habilidades directivas de los jefes de área influyen en el desempeño laboral de 161 trabajadores, se comprueba que las habilidades directivas de los jefes de las áreas operativas influyen en el desempeño laboral del personal administrativo. El estudio concluye que el poseer adecuadas habilidades personales brinda ventajas competitivas.

Por ello los directivos deben reflexionar sobre la calidad de su desempeño en las direcciones de los diversos entornos operativos, debe promover el compromiso pleno de los miembros de la organización para elevar los niveles de eficiencia y eficacia, basado en el cumplimiento de principios de los diferentes sistemas administrativos. Las personas son el activo más importante de las organizaciones.

De acuerdo con Pereda, López-Guzmán, González (2017) en el estudio denominado “Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España)”, mencionan que el objetivo fue analizar la valoración de las habilidades directivas en el sector público de Córdoba (España), y que sus resultados arrojaron que existe una relación o influencia entre la administración de pertenencia con un conjunto de habilidades directivas.

En la actualidad las habilidades personales, interpersonales y directivas para la gestión, están adquiriendo cada vez mayor importancia en las empresas y organizaciones. La apuesta decidida por el desarrollo de habilidades directivas se convierte en una verdadera ventaja competitiva capaz de liderar los procesos de mejora empresarial en las organizaciones, especialmente en aquellas en las que el recurso humano es más determinante, como es el caso del sector cooperativo.

En el contexto nacional Cabezas (2022) en su estudio investigativo “Habilidades directivas, predictor del desempeño docente en unidades educativas del nivel medio Tarqui - Ecuador, 2022”, señala que el objetivo fue configurar un modelo funcional teórico predictivo de habilidades directivas que permita explicar la motivación de los docentes de unidades educativas del nivel medio Tarqui-Ecuador, 2022. Además, se evidenció la existencia de un modelo funcional teórico en la que se incluye que el

promover habilidades grupales es un factor importante de las habilidades directivas para optimizar los niveles de desempeño laboral en los docentes.

La responsabilidad de un administrador es clave para lograr los objetivos propuestos; generalmente él no es el ejecutor de los trabajos y/o tareas (operativos), pero es responsable del trabajo realizado por los subordinados; la habilidad de un buen administrador es contratar personas idóneas para el puesto que se solicite en un determinado momento.

De acuerdo con Miranda (2020) en su estudio “Habilidades directivas y gestión del desempeño de docentes de la Escuela de Educación Básica “Matilde Hidalgo de Procel”, Ecuador, 2020”, menciona que el objetivo fue determinar la relación de las habilidades directivas y gestión del conocimiento en 17 docentes. De acuerdo con los resultados se confirma que existe una relación significativa entre las variables.

El estudio concluye que las habilidades gerenciales son adecuadas; sin embargo, no son tan asertivos y no gestionan de forma correcta su tiempo; por lo que no logran promover las relaciones interpersonales, y si bien es cierto se enfoca a resultados, se ve que el personal no está satisfecho con su labor.

Sojos (2019) en el estudio “Habilidades Directivas en la Gestión del Talento Humano de la escuela de Educación Básica “Adolfo Jurado González” Santa Elena- Ecuador, 2019”, señala que el objetivo fue determinar la influencia de las habilidades directivas en la gestión del talento humano de la escuela de Educación Básica Adolfo Jurado González, Santa Elena, 2019. Según los resultados encontrados se aprecia que las habilidades directivas tienen relación positiva con la gestión de talento humano.

Las Habilidades directivas, son entendidas como la manera eficaz de comunicación entre las personas, logrando comunicar de manera adecuada, clara y precisa el mensaje, de esta manera se evitan interpretaciones erróneas, se considera que las habilidades directivas permiten desempeñar tareas específicas relacionadas con la comunicación, de tal manera que puedan influir en las personas.

En el contexto local Cisneros, Vidal, Lascano (2022) en el estudio “Habilidades gerenciales ante la emergencia del COVID-19: Un desafío para la economía de las PYMES de la ciudad de Ambato”, se estableció como problemática un

desconocimiento de las habilidades gerenciales y una insuficiente preparación para la adaptación a condiciones del mercado adversos, se sustentó como un estudio exploratorio, utilizó una investigación bibliográfica-documental y como muestra se direccionó a 330 Pymes de la ciudad de Ambato, mediante una encuesta estructurada, se concluyó que existe un relación positiva entre las habilidades gerenciales y la capacidad de reacción de los líderes.

Las empresas se han visto en la necesidad de reinventarse y adaptarse a las nuevas condiciones para la producción y comercialización de productos o servicios; debido a las restricciones y medidas de bioseguridad implementadas por las autoridades. Por ello, las habilidades gerenciales deben responder a las exigencias cambiantes del mercado

De acuerdo con Barragan, González, Ortiz (2020) en su investigación “Competencias gerenciales desde la perspectiva estudiantil universitaria en Ambato-Ecuador”, desde la investigación cualitativa-aplicada, se indagaron las competencias: particulares, administrativas y de mercado, empleando un diseño de investigación de campo se abordó a la población estudiantil de ingeniería comercial. Se concluyó que los estudiantes han adquirido nueve habilidades referentes a aprendizaje autónomo, administración de recursos organizacionales, compromiso, manejo de procesos organizacionales comunicación, uso de las tecnologías de información y comunicación, administración del talento humano, conocimiento del mercado y negociación que corresponden a las tres competencias abordadas; requiriendo en alguna de ellas ampliar sus saberes para tener un mayor dominio, diferenciarse y convertirlos en una capacidad competitiva en el mercado laboral y empresarial.

Las situaciones actuales, caracterizadas por su complejidad y ambigüedad, hacen difícil que un líder externo pueda desempeñar exitosamente todas las funciones de liderazgo. Asimismo, el trabajo basado en el conocimiento requiere dotar de suficiente autonomía a los grupos de profesionales, que pasan a desempeñar así funciones de liderazgo.

Según Salazar, Bejarano, Nuñez (2018) en el estudio “Las competencias gerenciales y el desempeño laboral: un estudio descriptivo de corte transeccional aplicado a las autoridades de las Instituciones Estatales de Educación Superior del Cantón Ambato”,

el estudio fue cualitativo – cuantitativo, bibliográfico, de campo, descriptivo y exploratorio, se establecieron competencias necesarias en las autoridades, se aplicó el denominado Test de Rueda de efectividad de las competencias gerenciales y un Test de evaluación 360 grados que determinó el nivel de desempeño laboral a 89 autoridades, se obtuvieron como resultados en aproximadamente entre el 75 a 80% de población estudiada un nivel alto en competencias gerenciales y entre un 15% a 20% con rangos medios y bajos, con respecto al desempeño laboral.

El dinamismo del mercado actual obliga a quienes se encuentran interesados en la carrera gerencial o tienen como aspiración tener puestos con mayor responsabilidad dentro las organizaciones, adecuar sus competencias tanto en calidad como en cantidad que conjuguen la organización, el trabajo bajo presión y la comunicación.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Determinar cómo se relaciona las habilidades directivas con el desempeño laboral de los clientes internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Limitada.

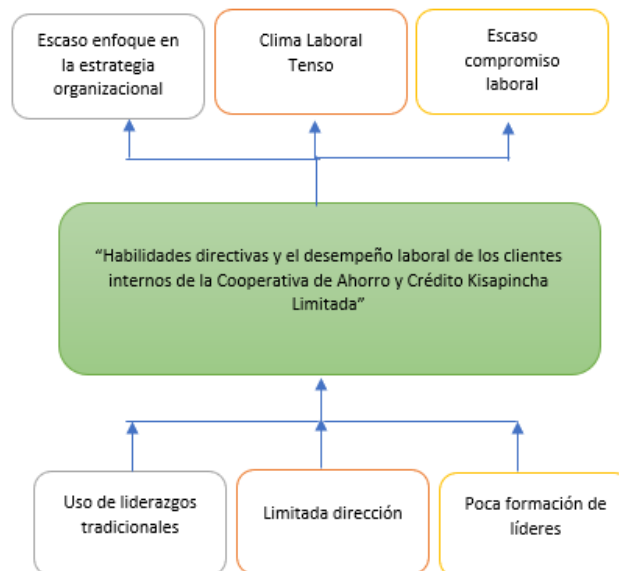
1.2.2 Objetivos específicos

- Fundamentar con argumentos teóricos - conceptuales las habilidades directivas y el desempeño laboral con un análisis bibliográfico que permita la identificación de indicadores de evaluación de las variables motivo de estudio.
- Diagnosticar la situación actual de las habilidades directivas y de los niveles de desempeño laboral que presenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Limitada.
- Determinar la relación estadística entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los clientes internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Limitada.

1.3 Problema de investigación

La descripción del problema se desarrolla con base a la contextualización del árbol de problemas, en el cual se exponen en la raíz las principales causas que dan origen al problema de investigación, y en sus ramas la determinación de las posibles consecuencias que derivan el mismo. A manera de representación gráfica, se refiere la Figura No.1 con la descripción del problema:

Figura 1.Árbol de Problemas



En la actualidad, los contextos organizacionales, por sus características y su diversidad, suponen un importante cambio para el desarrollo de numerosas modalidades de liderazgo y de líderes, así que el uso de los modelos tradicionales de liderazgo en los que las conductas de los líderes se basan en los intercambios que establecen con sus seguidores (en términos de intercambio de costes y beneficios) genera un bajo enfoque en la estrategia organizacional, los nuevos modelos de liderazgo desarrollan en el colaborador características que mejoran su conducta, la inquietud por planear el futuro de la organización ha llevado a los equipos encargados de la estrategia organizacional a recurrir a desgastantes y extensos procesos de planeación hay que recordar que el liderazgo nunca será una técnica o herramienta de apoyo porque es una relación interpersonal dinámica, y para desarrollarla se requiere

de ciertas habilidades que el mismo funcionario puede desarrollar o descubrir en su ejercicio, ya sea como líder o como directivo.

Cuando no existe una dirección adecuada el clima laboral en una organización está afectado y tenso, aunque es algo intangible, esa atmósfera será difícil de respirar y afectará el estado anímico de quienes conforman el equipo y como consecuencia, ejercerá un efecto nocivo en los resultados de la organización. Los líderes, tienen una cuota de responsabilidad en el clima laboral, que predomine en esa organización, por lo tanto, si existe una dirección enfocada a interrelacionarse y proteger, al recurso humano, los resultados en el largo plazo serán los deseados, para de esta manera garantizar el ambiente necesario, que permita producir eficientemente y sentar las bases para que cada quien realice su trabajo con ánimo y satisfacción.

Las relaciones laborales y la organización empresarial han sufrido cambios irreversibles en el mundo globalizado. Los líderes con poca formación tienen que enfrentarse no sólo a las dificultades habituales, sino también a la inclusión constante de avances tecnológicos, cambios en el proceso de producción, varios tipos de relaciones comerciales y una sociedad consumidora que evoluciona cada vez a mayor velocidad. Esto tiene que ver no solo con los estándares que demandan los aspectos técnicos de las actividades sino también con las competencias involucradas en la toma de decisiones, como, autocontrol y habilidades relacionadas con la comunicación, por ejemplo, la inteligencia social y la escucha efectiva. Debido a que estas características no se han desarrollado el bajo compromiso laboral se evidencia en los colaboradores de esta organización, existe una altísima rotación de personal y un bajo deseo de crecimiento por ello se deben implementar estrategias adecuadas para la capacitación y el desarrollo de habilidades humanas relevantes en los puestos gerenciales, con la finalidad de que la interacción y el trabajo sean más eficaces.

1.4 Justificación

Desde un punto de vista teórico los resultados de esta investigación aportaron con conocimiento científico sobre la relación que exista entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de una organización financiera cuya actividad principal sean la prestación de bienes y servicios financieros, lo cual sirvió como base para identificar que tan relacionada se encuentra esta problemática con el desempeño de los

trabajadores, cuyos datos podrían servir a la empresa para abordar esta situación, manteniendo el líneas de acción lo que servirá para potenciar el desenvolvimiento del colaborador y brindar un mejor servicio al cliente final.

Desde un punto de vista metodológico el propósito de estudio estuvo dirigido a precisar la relación de las habilidades directivas y el desempeño laboral de los clientes internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Limitada. Este estudio enmarcó en su aspecto práctico la formulación de estrategias orientadas a consolidar las pautas necesarias para un correcto liderazgo y así potenciar las habilidades directivas de los colaboradores.

Desde un punto de vista práctico este estudio será de gran utilidad para los clientes internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Limitada, pues posibilitará una línea de mejora en cuanto a las habilidades directivas, con el propósito de ejecutar planes y generar un ambiente óptimo para el buen desempeño de los profesionales y se les posibilite mejorar la calidad de vida en la ejecución de sus actividades laborales.

Desde un punto de vista social este estudio ayudará a tener información para que la organización conozca el estado actual en el que se encuentran los clientes internos en cuanto a habilidades directivas y desempeño, la información obtenida servirá como insumo en el desarrollo de nuevas metodologías de medición de habilidades directivas y desempeño laboral en el contexto ecuatoriano de fácil aplicación y comprensión.

1.5 Marco Teórico

1.5.1 Marco teórico referente a la variable independiente: Habilidades Directivas

Habilidades Directivas

Los colaboradores dentro de la organización representan un factor clave para el cumplimiento de objetivos. Las habilidades directivas que estos poseen equivalen a una invaluable ventaja competitiva con respecto a otras organizaciones.

Las habilidades directivas buscan sinergia entre las capacidades y procesos del colaborador. Son consideradas como un conjunto de acciones que los trabajadores

están encaminados a cumplir generando éxitos. Rivera, Velásquez, Reyes (2018) sostienen que los directivos son esenciales porque encaminan a la empresa en el cumplimiento de objetivos eficientes.

Serrano & Portalanza (2018), tienen una aproximación teórica de la variable, pues incluyen como elementos fundamentales de las habilidades directivas a las habilidades personales, interpersonales y grupales. Las habilidades directivas son el punto diferenciador entre los líderes que simplemente ordenan, y quienes, gracias a sus actitudes, motivación y acciones positivas hacia el trabajo, contribuyen al bienestar laboral y al clima organizacional.

Guillén & Aduna (2017) indican que Ecuador se encuentra inmerso en el proceso competitivo global, donde la formación y el desarrollo de las habilidades directivas del personal de coordinación y mando del sector público y privado, son fundamentales para lograr los objetivos que realiza cada organización en su ámbito de competencia. Es importante que las personas que ocupan los puestos en gerencias o direcciones cuenten con habilidades directivas adecuadamente desarrolladas.

Tipos de habilidades directivas

Independientemente de las clasificaciones y agrupaciones que reciben las habilidades directivas en la siguiente clasificación se proporciona un marco adecuado que facilita el estudio y comprensión de las habilidades directivas:

Tabla 1. Resumen de Habilidades Directivas

HABILIDADES PERSONALES	HABILIDADES CON OTRAS PERSONAS	HABILIDADES DE DIRECCIÓN DE PERSONAS
Capacidad de aprender Gestión del tiempo Inteligencia emocional Gestión del estrés Estrategia y desarrollo personal Desarrollo de la visión Toma de decisiones y resolución de problemas	Comunicación Negociación Gestión de reuniones Trabajo en equipo Asertividad Delegación Resolución de conflictos	Motivación Optimización de recursos Desarrollo de personas Presentaciones en público Coaching Gestión del talento Liderazgo Innovación y creatividad

Fuente: (Serrano, 2017)

Las habilidades personales son aquellas en donde la autodirección marcará el comportamiento del directivo. En este grupo de habilidades se encuentran las habilidades como capacidad de aprender, gestión del tiempo, inteligencia emocional y

gestión del estrés, desarrollo de la visión y resolución de problemas (Barragan et al., 2020).

Las habilidades con otras personas, se refieren a la relación con los demás. En este grupo destacan la comunicación, negociación, trabajo en equipo la gestión del jefe, la asertividad, delegación y resolución de conflictos (Torrejón, 2020).

Las habilidades de dirección de personas son las que mayormente se han identificado con las habilidades directivas. Se pueden incluir en este grupo a la motivación, el desarrollo de las personas, coaching, la gestión del talento humano, el liderazgo, que suponen el proceso de influir positivamente en un grupo de personas en el logro de objetivos (Aguilar, 2020).

Hernández, Méndez, Contreras (2017) consideran que existen otros tipos de habilidades directivas que exigen la adquisición de competencias para tener un adecuado desempeño en la práctica. La siguiente tabla muestra este tipo de habilidades y su alcance:

Tabla 2. Habilidades Directivas y competencias

Habilidades	Alcance
Técnicas	Desarrollar tareas específicas.
Interpersonales	Se refiere a la habilidad para trabajar en un grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación, para resolver las necesidades de otras personas e incluso para obtener objetivos comunes.
Sociales	Son las acciones de uno con los demás y los demás con uno. Es donde se da el intercambio y la conveniencia humana.
Académicas	Capacidad y habilidad para hacer análisis, comparación, contratación, evaluación, juicio o crítica.
De innovación	Invencción, descubrimiento, suposición, formulación de hipótesis y teorización.

Prácticas	Aplicación, empleo e implementación (hábito).
Físicas	Auto eficiencia, flexibilidad, salud.
De pensamiento	Aprender a pensar y generar conocimiento.
Directivas	Saber dirigir, coordinar equipos de trabajo.
De liderazgo	Guiar, impulsar, motivar al equipo hacia un bien común.
Empresariales	Emprender una nueva idea, proyecto, idea o negocio.

Fuente: (Serrano German, 2017)

El directivo debe ser capaz de manejar situaciones complejas para optimizar sus resultados a partir del conocimiento profundo de sus expectativas, necesidades y motivaciones. Dentro del entorno corporativo es usual que exista cierta susceptibilidad a lo emocional, los directivos están en contacto constante con diferentes personas y en cualquier momento esa frágil línea que divide el autocontrol con la expresión de las emociones puede ser cruzada (Serrano & Portalanza, 2018).

Por ello la inteligencia emocional se enfoca en que las personas sean conscientes de lo que les rodea y al mismo tiempo enfrentar múltiples problemas controlando sus emociones sin dañarse a sí mismo ni a los demás.

Dimensiones de las habilidades directivas

Habilidades personales

Las habilidades personales son las aptitudes sociales e interpersonales que tiene cada persona en particular y pueden ser cruciales para desempeñar con éxito las tareas asociadas a un puesto de trabajo específico (Martín, Arenas, Bengoa, Borrell, Franco, 2022).

Esta habilidad agrupa los rasgos que tiene la personalidad, y mediante esos aplica al cumplimiento de las labores, y no solamente con el trabajo, sino además con su vida personal.

Guillén & Aduna (2017) advierten que esta habilidad suministra al directivo, un desdoble de la personalidad en el ambiente laboral, creando un desarrollo personal

para poder comunicarse con el grupo, asumiendo retos y sobre todo teniendo en fin común la organización.

1.5.2 Marco teórico referente a la variable dependiente: Desempeño Laboral

Desempeño laboral

Según Callohuanca & Tantalean (2020), durante las últimas décadas, la definición y conceptualización de desempeño laboral ha sufrido variaciones significativas, que van desde una visión tradicional focalizada a las tareas y el trabajo, hasta el entendimiento más amplio de los roles laborales en contextos de trabajo dinámicos.

Cantor et al., (2021), mencionan que el desempeño laboral se entiende como el comportamiento real de los colaboradores, es considerada como la forma o modo como los integrantes de una organización trabajan de manera eficaz para conseguir objetivos y metas comunes. Hay que recordar que el ser humano es la esencia y el eje central de toda entidad, empresa u organización por ello es deber de estas establecer ambientes de trabajo totalmente saludables para el correcto funcionamiento a nivel organizativo.

De acuerdo con Cardona & Zambrano (2018), diferentes estudios analizan y advierten que existe una correlación o relación directa entre las habilidades directivas y el desempeño laboral, debido a que estos tienen un impacto positivo o negativo en su comportamiento y en sus resultados. Investigadores explican que existe una gran cantidad de criterios y factores que pueden medirse al analizar las habilidades, capacidades, cualidades y características individuales que interactúan con la naturaleza y exigencias del trabajo.

El desempeño laboral refleja principalmente el cumplimiento de las metas y objetivos al hacer uso eficiente de los recursos. La calificación profesional ya no es concebida únicamente como la acumulación de habilidades o saberes, sino también abarca otros aspectos como la capacidad de actuar, decidir e intervenir en situaciones difíciles o no previstas.

Serrano (2017), considera que se puede llamar situaciones difíciles o no previstas a aquellas circunstancias en donde el individuo está expuesto a condiciones altamente demandantes, en este sentido se hace referencia a que el desempeño laboral depende

en gran medida a la forma en como es concebida las habilidades, capacidades en situaciones no siempre previstas, el desempeño laboral y la productividad global dependen mucho de su capacidad y agilidad para resolver problemas.

Componentes del desempeño laboral

Según Pereda et al., (2017), los componentes del desempeño laboral son:

Eficiencia: La eficiencia es desarrollar una labor en el menor tiempo, y recursos, para el cumplimiento de metas y objetivos.

La eficiencia considera:

- Uso del conocimiento y habilidades: la herramienta fundamental para que los miembros de un ente organizativo ayuden al logro de los objetivos institucionales.

- Planeación y organización de su trabajo: La planeación es la determinación del horizonte del trabajo encomendado, es hacer una programación de las actividades que se deben desarrollar, para conseguir los propósitos de la organización, mediante el análisis del entorno y la definición de estrategias para minimizar riesgos que dificulten hacer realidad el cumplimiento normal del trabajo encomendado. La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo.

- Iniciativa: es el primer paso de un proyecto o del punto de partida de alguna acción. La iniciativa también es la cualidad personal que tiende a generar proyectos o propuestas. Una persona con iniciativa es aquella que suele promover emprendimientos

Eficacia: La eficacia tiene que ver con los resultados y promueve cambios positivos para los beneficiarios directos e indirectos; es decir, se trata de hacer nuevas cosas que generen valor, para lo cual requiere desarrollar la creatividad y trabaja con paradigmas nuevos, buscando nuevos caminos.

La eficacia considera lo siguiente:

- Calidad: se trata de los atributos de un producto o proceso, que satisface a la persona que lo pidió. La calidad consiste en aquellas características de producto que se basan

en los requerimientos futuros de los usuarios y que por eso brindan satisfacción del producto.

- Relaciones interpersonales: es la interacción recíproca entre dos o más miembros de un entorno laboral.
- Resultados: es un efecto de la consecuencia y hecho.

Evaluación de desempeño

Cantor et al., (2021), señalan que la evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento total del trabajador. Constituye una función fundamental que, de una u otra forma, suele efectuarse en toda organización moderna.

Objetivos de la evaluación

Para Aguilar (2020), los objetivos de la evaluación son:

- Garantizar las condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Facilitar el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico del ente y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
- Brindar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los integrantes del ente, teniendo presente por una parte los objetivos del ente y por la otra, los objetivos individuales.

Ventajas de la evaluación de desempeño

De acuerdo a Cabezas (2022), son:

Tabla 3. Ventajas de la evaluación de desempeño

Concepto	Definición
Mejora el desempeño	Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista

	de personal, se ejecutan a cabo acciones correctas para mejorar el desempeño
Políticas de compensación	La evaluación del desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento.
Decisiones de ubicación	Las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
Necesidades de capacitación y desarrollo	El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.
Planeación y desarrollo de la carrera profesional	La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
Desafíos externos	En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

Fuente: Pereda et al., (2017)

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1 Materiales

Para el desarrollo de este estudio investigativo se utilizó la encuesta como técnica de recolección de datos. La revisión de la literatura se apoyó en la utilización de insumos y materiales bibliográficos como artículos científicos, documentos y libros relacionados a las variables habilidades directivas y desempeño laboral. Se utilizó equipo tecnológico mediante el cual se hizo el ingreso de información, instalación de software para el procesamiento y análisis de datos hasta llegar a la culminación del documento final. En referencia al material humano se tuvo el aporte de profesionales, los mismos que actuaron como expertos que validaron el instrumento. En la siguiente tabla se muestra un resumen de los materiales utilizados.

Tabla 4. Recursos utilizados en la investigación

EGRESOS	TOTAL
Recursos humanos	\$60,00
Recurso material	\$33,20
Recurso tecnológico	\$316,00
TOTAL	\$409,20

2.2 Métodos

2.2.1 Paradigma

2.2.1.1 Paradigma Positivista

Según Bernal (2010) el paradigma positivista busca sustentar la investigación que tenga por objetivo comprobar una hipótesis por medios estadísticos o determinar los parámetros de una determinada variable mediante la expresión numérica. Las investigaciones bajo este paradigma permiten realizar análisis certeros en respuestas a los objetivos previstos mediante el uso de ciencias exactas, en el marco de las

investigaciones cuantitativas. En este sentido, el presente estudio investigativo se desarrolla bajo el paradigma positivista, permitiendo obtener datos confiables y verídicos, de tal manera que es posible acercarse a la realidad del entorno del estudio.

2.2.2 Enfoque

2.2.2.1 Enfoque Cuantitativo

Ñaupas, Valdivia, Palacios, Romero (2013) señalan que el enfoque cuantitativo permite responder a las interrogantes de la investigación, mediante la compilación y análisis de datos, y a través de ellos comprobar o no la hipótesis planteada, utilizando la estadística descriptiva e inferencial como método de análisis. De esta manera se organiza la información compilada de manera sistemática, empleando herramientas estadísticas que permitan obtener resultados ajustados a la realidad objetiva, respecto a la relación de las habilidades directivas y el desempeño laboral de los clientes internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Limitada.

2.2.3 Tipo de Investigación

2.2.3.1 Investigación Descriptiva

La investigación descriptiva es un tipo de investigación que tiene como finalidad hacer una descripción de la población, situación o fenómeno alrededor del cual se centra el estudio, esta forma de investigar solo describe, no explica. Esta investigación adopta un tipo de investigación descriptiva, puesto que comprende la colección de datos con la finalidad de probar hipótesis y definir porque es importante la relación que existe entre habilidades directivas y desempeño laboral (Ñaupas et al., 2013).

2.2.3.2 Correlacional

Bernal (2010) consiste en determinar de manera estadística por medio de coeficientes de correlación la relación existente entre dos variables, en el caso de que dos variables este correlacionadas, significa que cuando una varía la otra también, en función del resultado del coeficiente de correlación se puede llegar a establecer una correlación

positiva o negativa. Esta investigación adopta un alcance correlacional puesto que permitió conocer la relación o grado de asociación existente entre la variable habilidades directivas y desempeño laboral sin afán de precisar sentido de causalidad.

2.2.3.3 Bibliográfica

Según Bernal (2010) las investigaciones bibliográficas surgen cuando el investigador tiene la necesidad de revisar fuentes y obtener información documental motivada por distintos factores entre ellos conocer el alcance y relevancia del problema de investigación dentro de una comunidad científica, la exploración bibliográfica contribuye a la estructuración de las ideas originales del proyecto, contextualizándolo tanto en su perspectiva teórica, y metodológica. En esta investigación se utilizó una investigación bibliográfica puesto que la fundamentación teórica se apoyó en la búsqueda de diferentes fuentes, autores que ayudaron al propósito de la investigación.

2.2.4 Alcance de la Investigación

2.2.4.1

Transversal

Ñaupas et al., (2013) señalan este tipo de investigación analiza datos de variables recopiladas en un período de tiempo sobre una población muestra o subconjunto predefinido. Esta investigación tendrá un diseño no experimental transversal puesto que la información se recogerá en un solo momento y las variables habilidades directivas y desempeño laboral se estudiarán en su contexto natural y no será manipuladas.

2.3 Población y muestra

Bernal (2010) señala que la población se encuentra comprendida por un conjunto finito o infinito de aquellos elementos que poseen características similares, que se encuentran determinados por los objetivos de la investigación y que darán respuestas a las interrogantes planteadas. En este orden de ideas en el presente estudio investigativo se tuvo una población de 50 colaboradores pertenecientes a una entidad financiera del

Segmento 3, distribuidos en las provincias de Tungurahua, Chimborazo e Imbabura. Es necesario indicar que al ser una población finita no ameritó realizar el cálculo de la muestra por tal motivo se trabajó con la población total es decir los 50 colaboradores.

2.4 Técnicas para la recolección de la información

2.4.1 Cuestionario

Para los autores Ñaupas et al., (2013) el cuestionario es una modalidad de la técnica de la encuesta, que consiste en formular un conjunto sistemático de preguntas escritas, en una lista que están relacionadas a hipótesis de trabajo y por ende a las variables e indicadores de investigación. La finalidad del cuestionario es recopilar información para verificar las hipótesis de trabajo. La elaboración del cuestionario debe tener en cuenta el diseño de la investigación, es decir el planteamiento y formulación del problema, los objetivos, las hipótesis planteadas y las variables.

Como parte de la elaboración del cuestionario se realizó la operacionalización de las variables considerado como un procedimiento lógico que consiste en transformar las variables teóricas en variables intermedias, luego estas en variables empíricas o indicadores para finalmente elaborar los ítems o reactivos en base a los indicadores obtenidos. Sobre la base de lo señalado en el Anexo 1 se puede observar la matriz de operacionalización de las variables habilidades directivas y desempeño laboral.

2.4.2 Validez y Confiabilidad del cuestionario

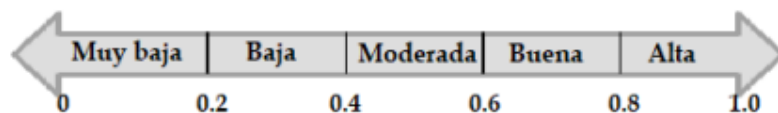
De acuerdo con Bernal (2010) un cuestionario tiene validez de contenido cuando el instrumento mide todas las dimensiones que se requiere medir del objeto, la validez del contenido se aprecia por medio de la opinión de jurados o juicio de expertos que son personas conocedoras del tema que se investiga.

En este contexto, en esta investigación se utilizó la validación por juicio de expertos considerada como un tipo de evaluación o una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas como expertos cualificados en la materia y que pueden dar información, evidencia, juicios, y valoraciones. En el Anexo 2 se puede observar la Matriz de Juicio de Expertos a la que fue sometido el cuestionario

propuesto, en esta matriz se observa a las personas que evaluaron tanto en la redacción, la pertinencia y el sentido de cada uno de los ítems del instrumento de medición.

Ñaupas et al., (2013) señalan que la confiabilidad del instrumento se usa para conocer la consistencia interna del cuestionario, de manera que se pueda confiar su funcionamiento en la medición. Para establecer tal confiabilidad se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach. En la Tabla No. 6 se observa que se obtuvo un resultado equivalente a 0.938 que indica una consistencia interna alta. Este valor varía de 0 a 1, mientras más se acerca al 1 indica mayor consistencia.

El análisis del resultado de Alfa de Cronbach se basó en la siguiente escala de valores detallada a continuación:



Fuente: (Sanchez, 2020)

En donde:

- De 0 a 0.2 = consistencia interna muy baja
- De 0.2 a 0.4 = consistencia interna baja
- De 0.4 a 0.6 = consistencia interna moderada
- De 0.6 a 0.8 = consistencia interna buena
- De 0.8 a 1.0 = consistencia interna alta

Tabla 5. Confiabilidad del Instrumento por medio del Alpha de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,932	,938	30

2.5 Procesamiento y recolección de la información

2.5.1 Procedimiento para la recolección de la información

Para el procedimiento de la recolección de información se aplicó a 50 colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Limitada. En la siguiente tabla se demostrarán preguntas básicas que ayudan a la recolección de información:

Tabla 6. Procedimiento para la recolección de la información

Preguntas Básicas	Explicación
1. ¿Por qué?	Porqué es necesario medir y conocer la relación de las habilidades directivas y el desempeño laboral de los clientes internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Limitada.
2. ¿A qué personas?	Clientes internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Limitada.
3. ¿Sobre qué aspectos?	Habilidades directivas y desempeño laboral.
4. ¿Quién? ¿Quiénes?	Investigador: José Eliecer Laguna
5. ¿Cuándo?	Periodo académico abril – septiembre 2022
6. ¿Dónde?	Cantón Ambato – Provincia Tungurahua
7. ¿Cuántas veces?	Una sola vez
8. Técnicas de recopilación de información	Encuesta – Cuestionario online
9. ¿En qué situación?	Favorable

2.5.2 Procesamiento y análisis de la información

El procesamiento de la información obtenida de las encuestas se las ejecutó con programas que ayudan a la simplificación de resultados y a la eficiente comprensión. Estos programas permitieron construir tablas y gráficos estadísticos que facilitan el análisis de este estudio investigativo.

Sobre la base de lo señalado, para el procesamiento y análisis de la información recolectada se usó el programa estadístico denominado Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

2.6 Prueba de normalidad

De acuerdo con Ñaupas et al., (2013) el objetivo de la prueba de normalidad es definir si la distribución de las variables es normal o no, dato necesario, pues dependiendo de ello se determinó los estadísticos paramétricos o no paramétricos aplicables en la investigación, además de que se escogió el estadístico aplicable para la comprobación de la hipótesis.

Para determinar la normalidad de las variables se utilizan diversas pruebas estadísticas en función del tamaño de la muestra. Para datos mayores a 50 se utiliza la prueba denominada Kolmogorov Smirnov y para datos igual o menores a 50 se utiliza la prueba denominada Shapiro Wilk (Sanchez, 2020).

En este caso se utilizó la prueba de Shapiro Wilk, debido a que la muestra del presente estudio fue de 50 colaboradores.

Se debe recordar que:

Si el valor de la significancia (sig.) llamado también p valor, es mayor a 0.05, entonces se acepta la H_0 , entonces decimos que la variable tiene una distribución normal, en cambio sí es menor se rechaza la H_0 y decimos que la variable tiene una distribución no normal

Fuente: (Sanchez, 2020)

Siguiendo el supuesto descrito en el apartado anterior, en la tabla No.7 se recopiló los valores de las dos variables, la significancia para las habilidades directivas es 0.046 y para desempeño laboral es 0.000.

Como el valor de la significancia es menor 0.05 se rechazó la hipótesis nula (H_0) y se dedujo que las variables tuvieron una distribución no normal.

Tabla 7. Prueba de Normalidad

	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades Directivas	,947	43	,046
Desempeño Laboral	,879	43	,000

2.7 Comprobación de Hipótesis

La comprobación de hipótesis puede realizarse en cualquier tipo de investigación, busca medir la dependencia de una variable en relación a la otra. Según Sanchez (2020) las variables con distribución normal en su comprobación de hipótesis utilizarán el estadístico R de Pearson, y las variables con distribución no normal en su comprobación de hipótesis utilizarán el estadístico Rho de Spearman.

En el Figura No.2 se observa de manera detallada la utilización de cada estadístico para la comprobación de la hipótesis.

Figura 2. Distribución de las variables

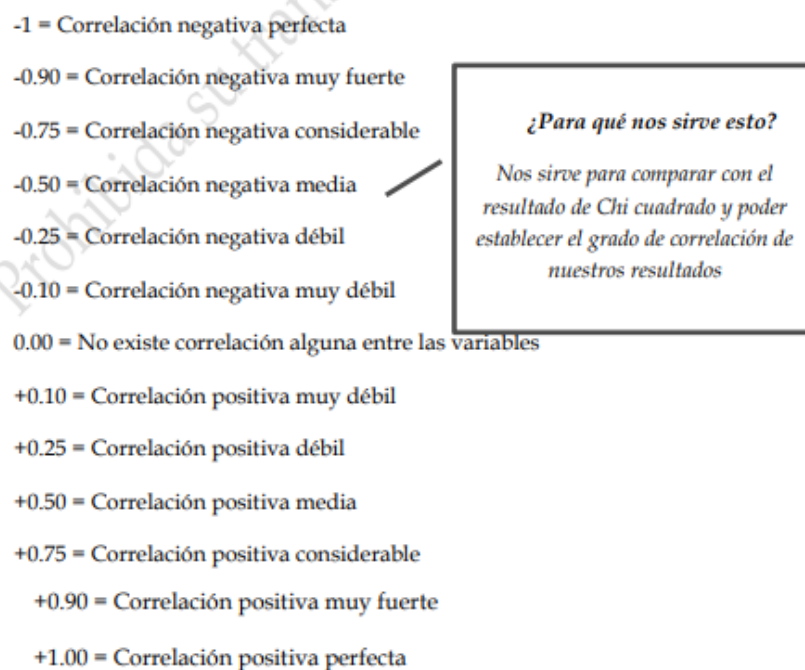


Fuente: (Sanchez, 2020)

En base a lo señalado, como la distribución de esta investigación es no normal se utilizó estadísticos no paramétricos como Rho de Spearman.

Según Sanchez (2020) este coeficiente es una medida de asociación lineal que utiliza los rangos, números de orden, de cada grupo de sujetos y compara dichos rangos, la interpretación del coeficiente Rho de Spearman concuerda que los valores próximos a 1; indican una correlación fuerte y positiva. En la figura No. 3 se detalla los valores de interpretación del coeficiente Rho de Spearman.

Figura 3. Valores de interpretación de Rho de Spearman



Fuente: (Sanchez, 2020)

La prueba de hipótesis con el estadístico Coeficiente de correlación de Spearman será empleada para determinar si las habilidades directivas tienen relación con el desempeño laboral en los clientes internos de una Cooperativa de Ahorro y Crédito.

CAPÍTULO III

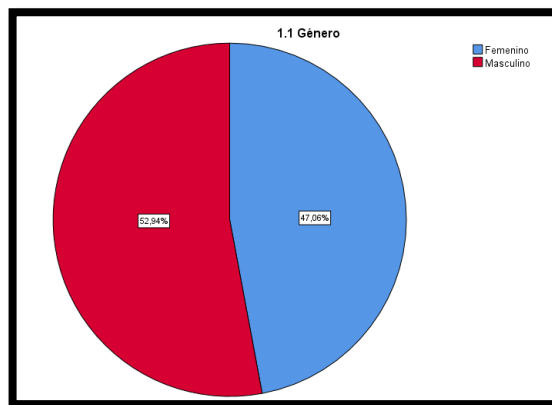
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Análisis y discusión de los resultados

3.1.1 Análisis descriptivo

Participaron en la investigación 50 colaboradores del área administrativa y comercial-operativa, de los cuales el 52.94% (27) fueron de género masculino y el 47.06% (24) de género femenino.

Gráfico 1. Género de la población

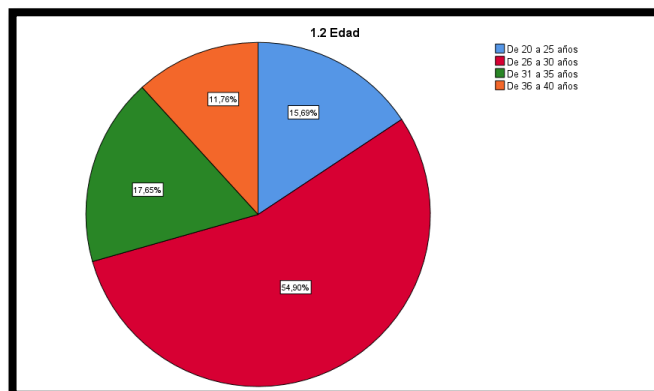


Elaborado por: José Laguna

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Kisapincha Ltda.

Las edades de estos oscilan entre 20-40 años. El 54.90% (28) tienen de 26 a 30 años.

Gráfico 2. Edad de la población

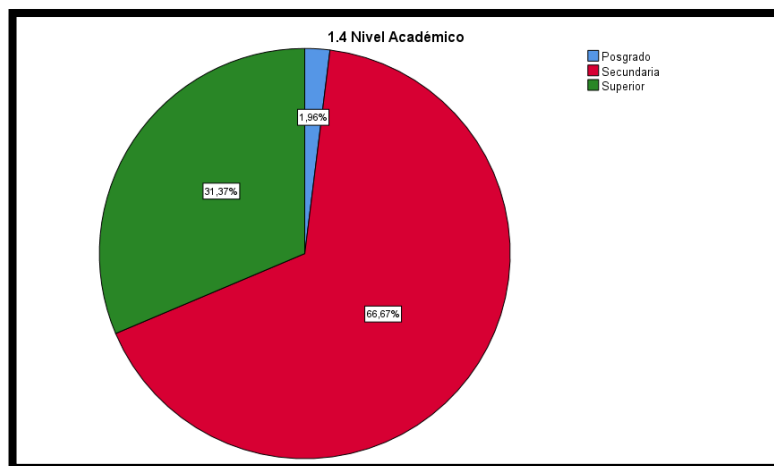


Elaborado por: José Laguna

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Kisapincha Ltda.

El nivel académico del 66.67% (34) de la población de ubica en Secundaria, en contraste con un 31.37% (16) que se ubica en Superior.

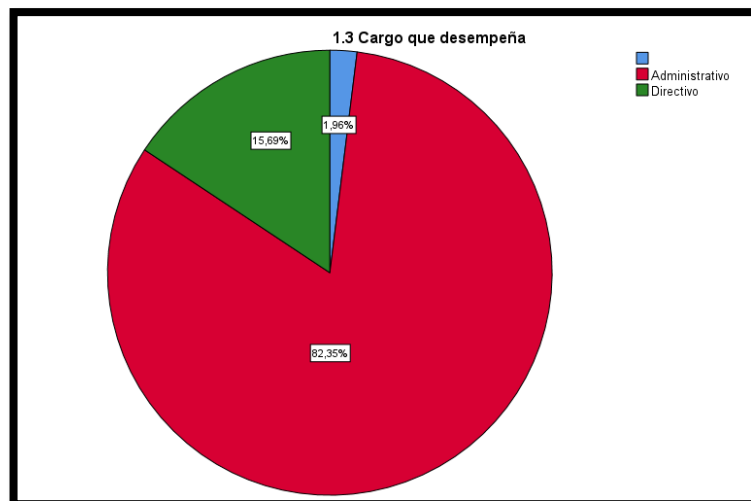
Gráfico 3. Nivel académico de la población



Elaborado por: José Laguna

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Kisapincha Ltda.

El cargo que desempeña del 82.35% (42) de la población es administrativo; en contraste con un 15.69% (8) que desempeña un cargo directivo.



Elaborado por: José Laguna

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Kisapincha Ltda.

3.1.2 Análisis de los resultados

Pregunta 1.- ¿Está muy interesado en solicitar información de sus fortalezas y debilidades a los demás como base de mejora a nivel personal?

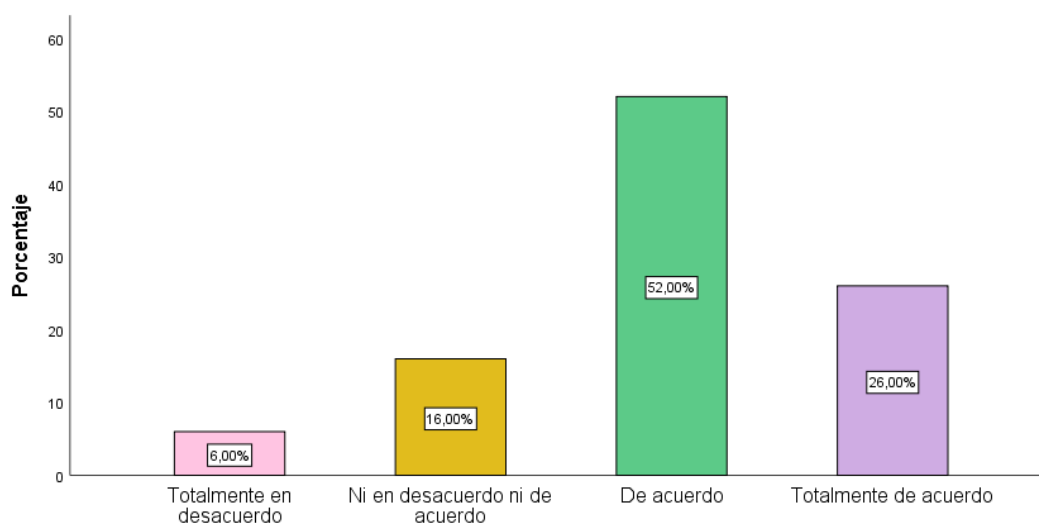
Tabla 8. Solicitud de fortalezas y debilidades

Opción		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	6,0	6,0
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	8	16,0	22,0
	De acuerdo	26	52,0	74,0
	Totalmente de acuerdo	13	26,0	100,0
	Total	50	100,0	

Elaborado por: José Laguna

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Kisapincha Ltda.

Gráfico 4. Solicitud de fortalezas y debilidades



Elaborado por: José Laguna

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Kisapincha Ltda.

Análisis e interpretación

De los 50 colaboradores en total, se determinó que: un 6% (3) de estos señalan que, están totalmente en desacuerdo con solicitar información de sus fortalezas y debilidades a los demás como punto de partida en la mejora a nivel personal, en

contraste con un 16% (8) que expresan estar ni en desacuerdo ni de acuerdo; mientras que un 52% (26) que manifiestan estar de acuerdo; en tanto que un 26% (13) expresan que están totalmente de acuerdo.

Pregunta 2.- ¿Se adapta fácilmente a situaciones que son ambiguas o inciertas?

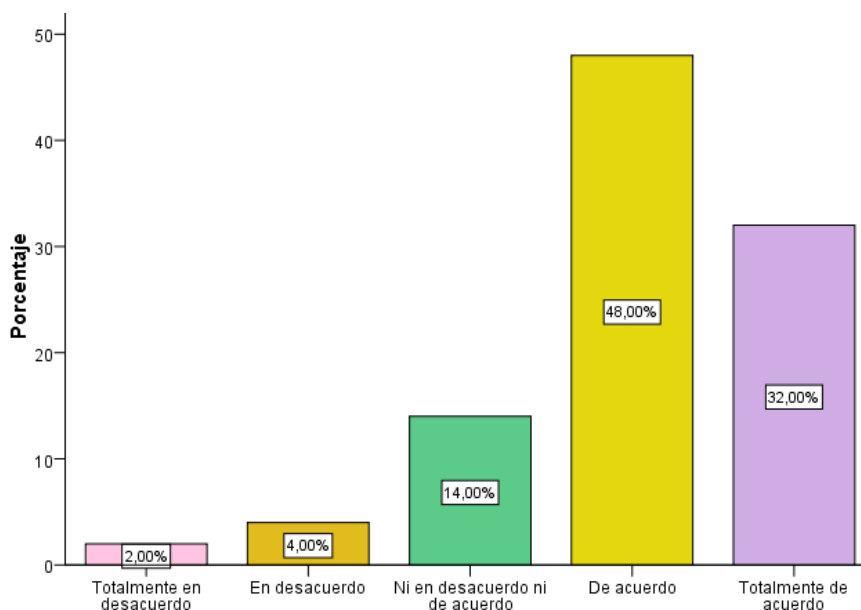
Tabla 9. Situaciones que son ambiguas o inciertas

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	2,0	2,0
	En desacuerdo	2	4,0	6,0
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	7	14,0	20,0
	De acuerdo	24	48,0	68,0
	Totalmente de acuerdo	16	32,0	100,0
	Total	50	100,0	

Elaborado por: José Lagua

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Kisapincha Ltda.

Gráfico 5. Situaciones que son ambiguas o inciertas



Elaborado por: José Lagua

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Kisapincha Ltda.

Análisis e interpretación

Del total de los encuestados, se determinó que: un 2% (1) de estos señalan que, están totalmente en desacuerdo con el criterio de adaptarse fácilmente a situaciones que son ambiguas o inciertas, en contraste con un 4% (2) que expresan estar en desacuerdo; mientras que un 14% (7) que manifiestan estar ni en desacuerdo ni de acuerdo; en tanto que un 48% (24) expresan estar de acuerdo, y un 32% (16) señalan estar totalmente de acuerdo.

Pregunta 3.- ¿Plantea objetivos concretos y específicos para cada tarea?

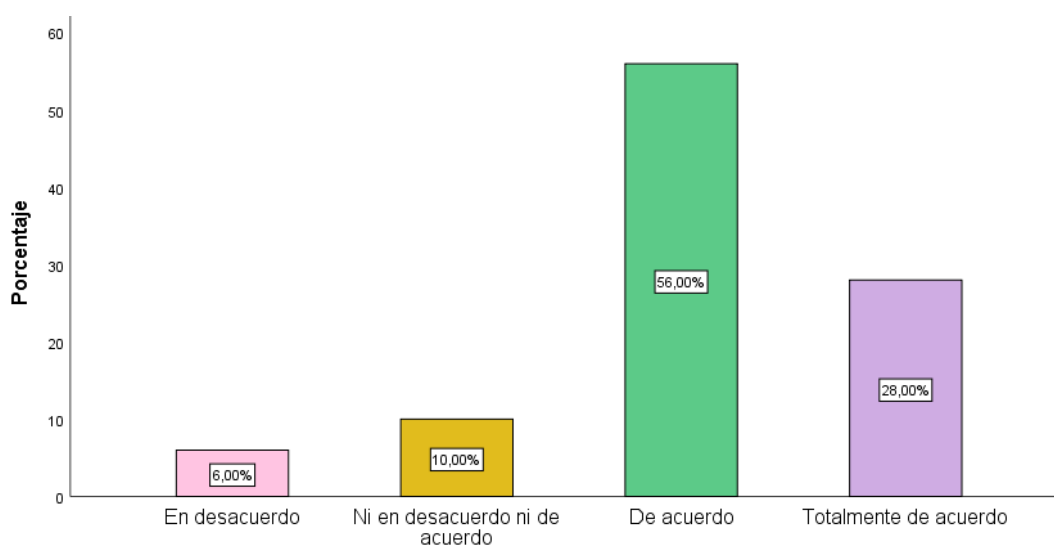
Tabla 10. Objetivos concretos y específicos para cada tarea

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	3	6,0	6,0
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	5	10,0	16,0
	De acuerdo	28	56,0	72,0
	Totalmente de acuerdo	14	28,0	100,0
	Total	50	100,0	

Elaborado por: José Laguna

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Kisapincha Ltda.

Gráfico 6. Objetivos concretos y específicos para cada tarea



Elaborado por: José Laguna

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Kisapincha Ltda.

Análisis e interpretación

De la muestra que representa los 50 colaboradores, se determinó que: un 6% (3) de estos señalan que están en desacuerdo con el criterio de plantear objetivos concretos y específicos para cada tarea, en contraste con un 10% (5) que expresan estar en ni en desacuerdo ni de acuerdo; mientras que un 56% (28) que manifiestan estar de acuerdo; en tanto que un 28% (14) expresan estar totalmente de acuerdo.

Pregunta 4.- ¿Proporciona ayuda a sus colaboradores, en cuanto lo requieren?

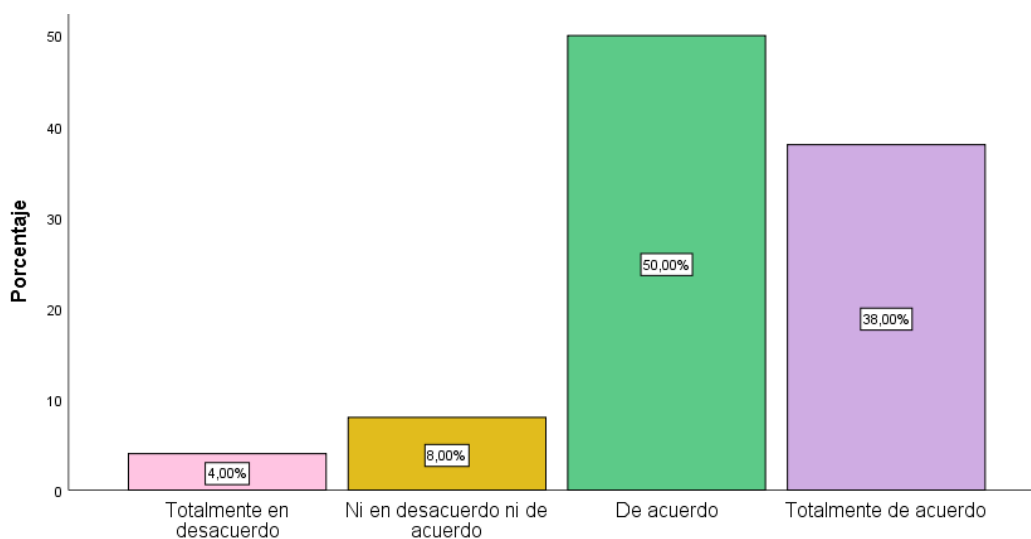
Tabla 11. Proporciona ayuda a sus colaboradores, en cuanto lo requieren

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	4,0	4,0
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	4	8,0	12,0
	De acuerdo	25	50,0	62,0
	Totalmente de acuerdo	19	38,0	100,0
	Total	50	100,0	

Elaborado por: José Laguna

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Kisapincha Ltda.

Gráfico 7. Proporciona ayuda a sus colaboradores, en cuanto lo requieren



Elaborado por: José Laguna

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Kisapincha Ltda.

Análisis e interpretación

De la totalidad de los colaboradores encuestados se determinó que: un 4% (2) de estos señalan que están totalmente en desacuerdo con el criterio de proporcionar ayuda a sus colaboradores, en cuanto lo requieren; en contraste con un 8% (4) que expresan estar en ni en desacuerdo ni de acuerdo; mientras que un 50% (25) que manifiestan estar de acuerdo; en tanto que un 38% (19) expresan estar totalmente de acuerdo.

Pregunta 5.- ¿Genera varias alternativas para la solución de los problemas, en lugar de focalizarse en una solución obvia?

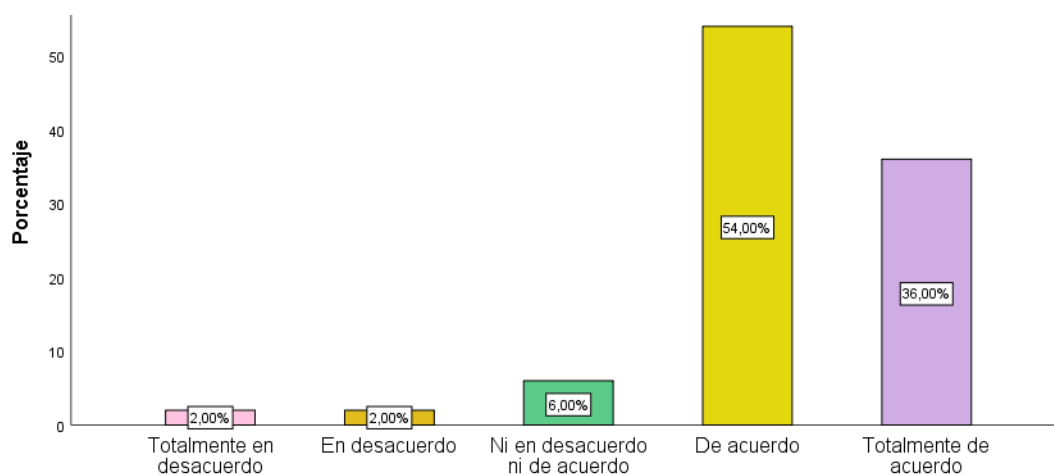
Tabla 12. Genera varias alternativas para la solución de los problemas, en lugar de focalizarse en una solución obvia

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	2,0	2,0
	En desacuerdo	1	2,0	4,0
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	3	6,0	10,0
	De acuerdo	27	54,0	64,0
	Totalmente de acuerdo	18	36,0	100,0
	Total	50	100,0	

Elaborado por: José Laguna

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Kisapincha Ltda.

Gráfico 8. Genera varias alternativas para la solución de los problemas, en lugar de focalizarse en una solución obvia



Elaborado por: José Laguna

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Kisapincha Ltda.

Análisis e interpretación

Del 100% de los encuestados, se determinó que: un 2% (1) de estos señalan que están totalmente en desacuerdo con el criterio de generar varias alternativas para la solución de los problemas, en lugar de focalizarse en una solución obvia, en contraste con un 2% (1) que expresan estar en desacuerdo; mientras que un 6% (3) que manifiestan estar ni en desacuerdo ni de acuerdo; en tanto que un 54% (27) expresan estar de acuerdo, y un 36% (18) totalmente de acuerdo.

Pregunta 6.- ¿Da libertad a las personas para comprometerse con sus objetivos?

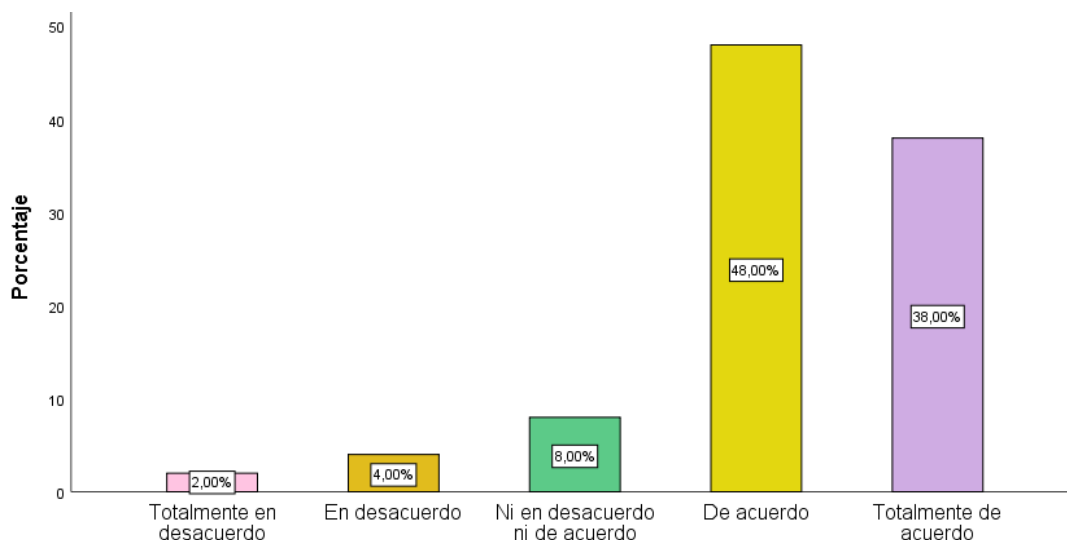
Tabla 13. Da libertad a las personas para comprometerse con sus objetivos

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	2,0	2,0
	En desacuerdo	2	4,0	6,0
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	4	8,0	14,0
	De acuerdo	24	48,0	62,0
	Totalmente de acuerdo	19	38,0	100,0
	Total	50	100,0	

Elaborado por: José Laguna

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Kisapincha Ltda.

Gráfico 9. Da libertad a las personas para comprometerse con sus objetivos



Elaborado por: José Laguna

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Kisapincha Ltda.

Análisis e interpretación

Del total de los encuestados, se determinó que: un 2% (1) de estos señalan que están totalmente en desacuerdo con el criterio de dar libertad a las personas para comprometerse con sus objetivos, en contraste con un 4% (2) que expresan estar en desacuerdo; mientras que un 8% (4) que manifiestan estar ni en desacuerdo ni de acuerdo; en tanto que un 48% (24) expresan estar de acuerdo, y un 38% (19) totalmente de acuerdo.

Pregunta 7.- ¿Crea una energía positiva en equipo, siendo optimista y motivador?

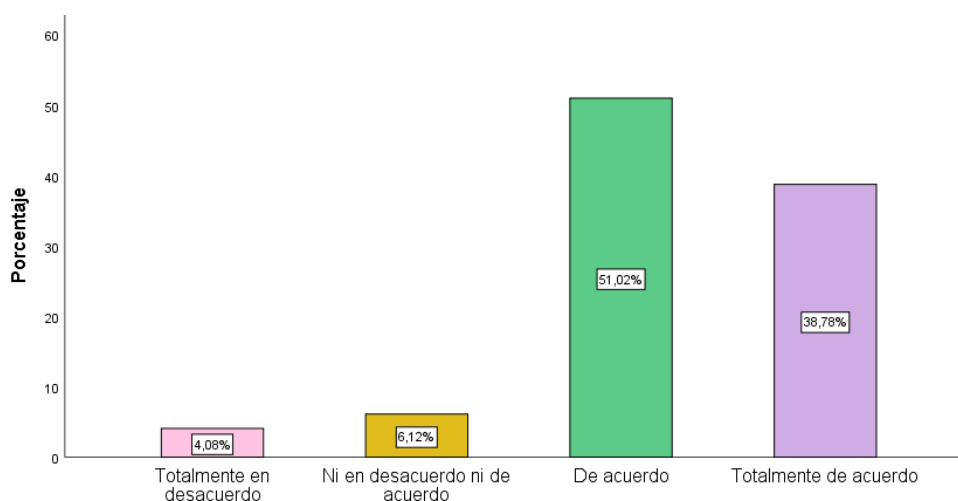
Tabla 14.Crea una energía positiva en equipo

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	4,1	4,1
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	3	6,1	10,2
	De acuerdo	25	51,0	61,2
	Totalmente de acuerdo	19	38,8	100,0
	Total	49	100,0	
Perdidos	Sistema	1		
Total		50		

Elaborado por: José Laguna

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Kisapincha Ltda.

Gráfico 10.Crea una energía positiva en equipo



Elaborado por: José Laguna

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Kisapincha Ltda.

Análisis e interpretación

De la muestra que representa los 50 colaboradores, se determinó que: un 4.08% (2) de estos señalan que están totalmente en desacuerdo con el criterio de crear una energía positiva en equipo, siendo optimista y motivador, en contraste con un 6.12% (3) que expresan estar en ni en desacuerdo ni de acuerdo; mientras que un 51.02% (25) que manifiestan estar de acuerdo; en tanto que un 38.78% (24) expresan estar totalmente de acuerdo.

Pregunta 8.- ¿Tiene capacidad de influir en el comportamiento de sus colaboradores?

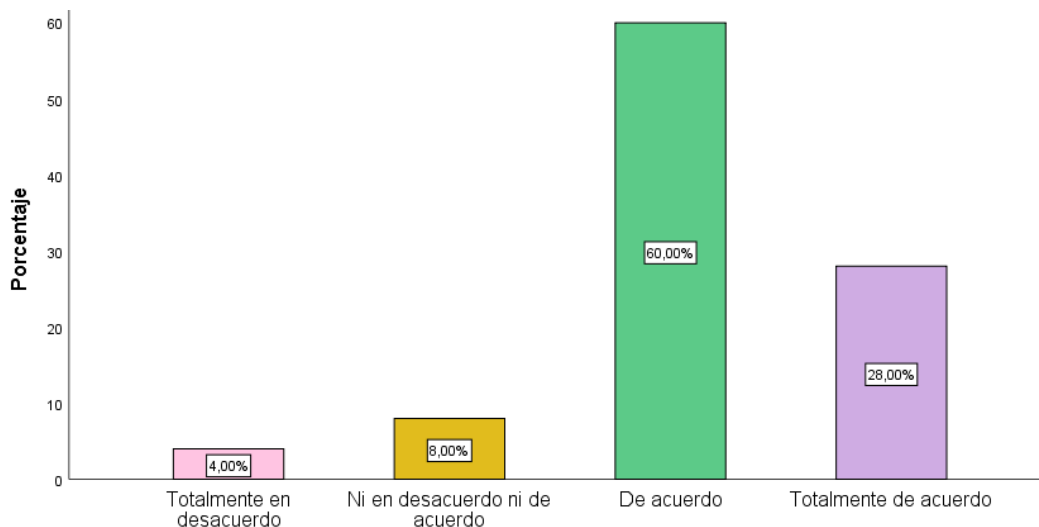
Tabla 15. Tiene capacidad de influir en el comportamiento de sus colaboradores

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	4,0	4,0
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	4	8,0	12,0
	De acuerdo	30	60,0	72,0
	Totalmente de acuerdo	14	28,0	100,0
	Total	50	100,0	

Elaborado por: José Laguna

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Kisapincha Ltda.

Gráfico 11. Tiene capacidad de influir en el comportamiento de sus colaboradores



Elaborado por: José Laguna

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Kisapincha Ltda.

Análisis e interpretación

De los 50 colaboradores en total, se determinó que: un 4% (2) de estos señalan que están totalmente en desacuerdo con el criterio de la capacidad de influir en el comportamiento de sus colaboradores; en contraste un 8% (4) que expresan estar en ni en desacuerdo ni de acuerdo; mientras que un 60% (30) que manifiestan estar de acuerdo; en tanto que un 28% (14) expresan estar totalmente de acuerdo.

Pregunta 9.- ¿Establece relaciones de apoyo y cuando da retroalimentación, evita referirse a características personales y se enfoca en las soluciones?

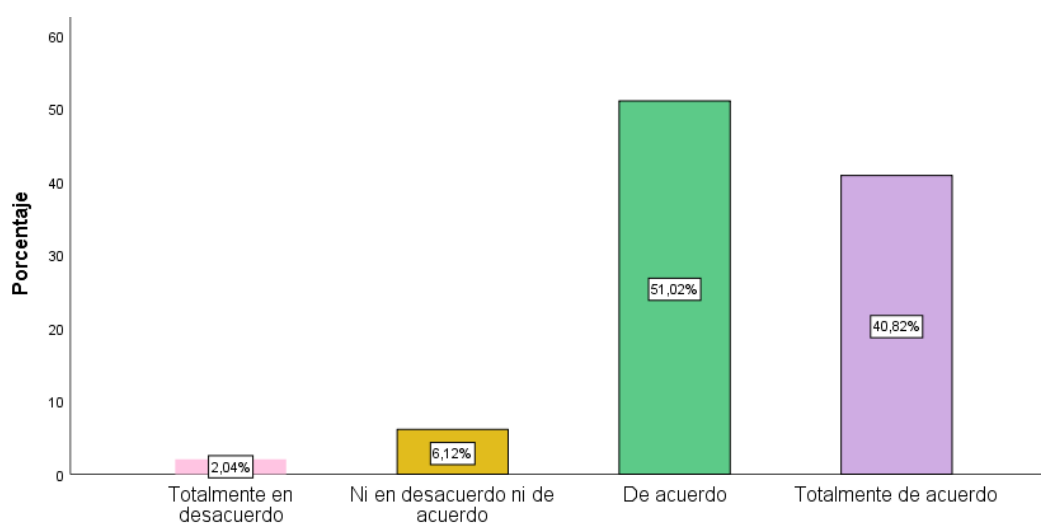
Tabla 16. Relaciones de apoyo y retroalimentación

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	2,0	2,0
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	3	6,1	8,2
	De acuerdo	25	51,0	59,2
	Totalmente de acuerdo	20	40,8	100,0
	Total	49	100,0	
Perdidos	Sistema	1		
Total		50		

Elaborado por: José Laguna

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Kisapincha Ltda.

Gráfico 12. Relaciones de apoyo y retroalimentación



Elaborado por: José Laguna

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Kisapincha Ltda.

Análisis e interpretación

En función del número de colaboradores, se determinó que: un 2.04% (1) de estos señalan que están totalmente en desacuerdo con el criterio de establecer relaciones de apoyo y cuando da retroalimentación y evita referirse a características personales y se enfoca en las soluciones; en contraste un 6.12% (3) que expresan estar ni en desacuerdo ni de acuerdo; mientras que un 51.02% (25) que manifiestan estar de acuerdo; en tanto que un 40.82% (20) expresan estar totalmente de acuerdo.

Pregunta 10.- ¿En una negociación se centra en el problema y no en la persona?

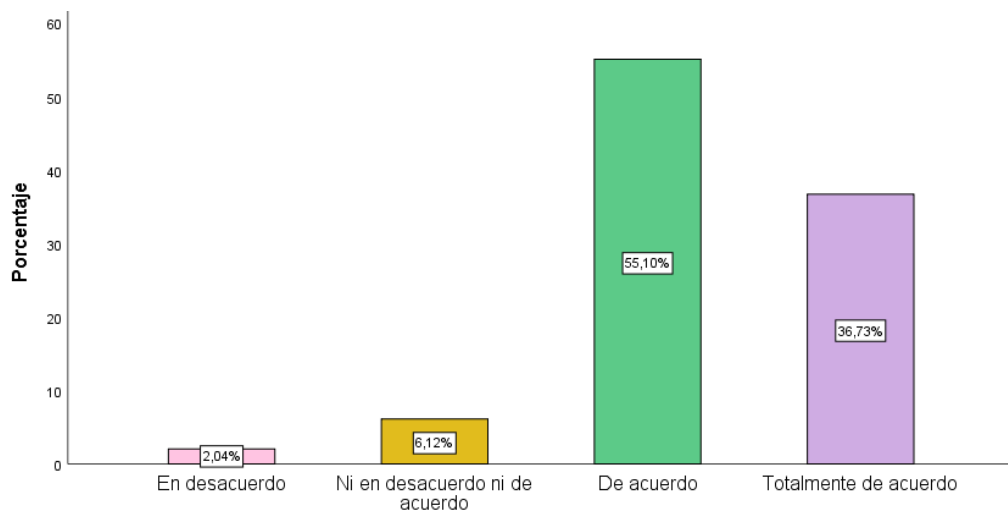
Tabla 17.Negociación y problema

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	2,0	2,0
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	3	6,1	8,2
	De acuerdo	27	55,1	63,3
	Totalmente de acuerdo	18	36,7	100,0
	Total	49	100,0	
Perdidos	Sistema	1		
Total		50		

Elaborado por: José Laguna

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Kisapincha Ltda.

Gráfico 13.Negociación y problema



Elaborado por: José Laguna

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Kisapincha Ltda.

Análisis e interpretación

De acuerdo con el levantamiento de la información, se determinó que: un 2.04% (1) de estos señalan que están en desacuerdo con el criterio de que en una negociación se centra en el problema y no en la persona; en contraste un 6.12% (3) que expresan estar ni en desacuerdo ni de acuerdo; mientras que un 55.10% (27) que manifiestan estar de acuerdo; en tanto que un 36.73% (18) expresan estar totalmente de acuerdo.

Pregunta 11.- ¿Comparte información con el equipo y propicia la participación?

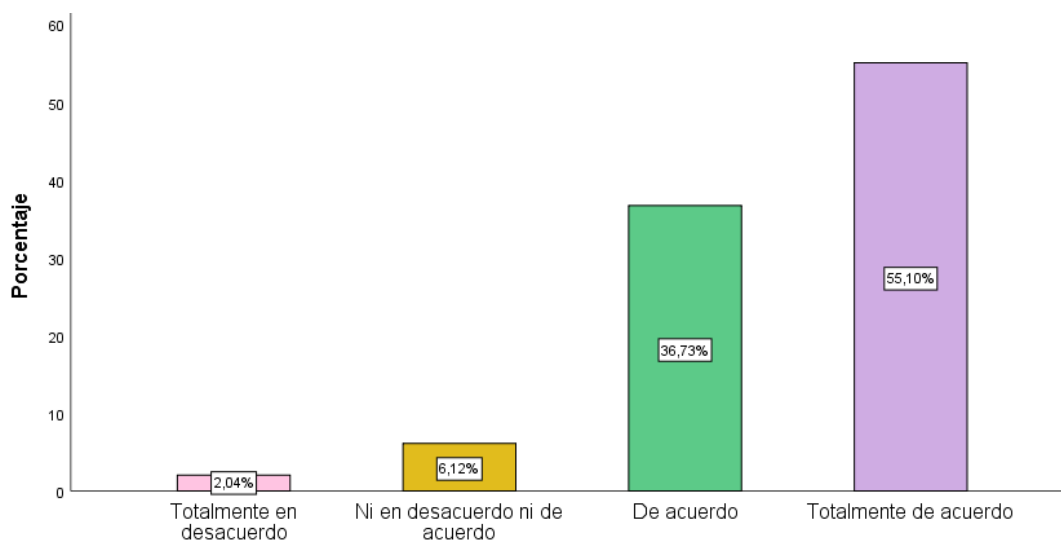
Tabla 18. Información con el equipo

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	2,0	2,0
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	3	6,1	8,2
	De acuerdo	18	36,7	44,9
	Totalmente de acuerdo	27	55,1	100,0
	Total	49	100,0	
Perdidos	Sistema	1		
Total		50		

Elaborado por: José Laguna

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Kisapincha Ltda.

Gráfico 14. Información con el equipo



Elaborado por: José Laguna

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Kisapincha Ltda.

Análisis e interpretación

Del 100% de los encuestados, se determinó que: un 2.04% (1) de estos señalan que están totalmente en desacuerdo con el criterio compartir información con el equipo y propicia la participación; en contraste un 6.12% (3) que expresan estar ni en desacuerdo ni de acuerdo; mientras que un 36.73% (18) que manifiestan estar de acuerdo; en tanto que un 55.10% (27) expresan estar totalmente de acuerdo.

Pregunta 12.- ¿Puede diagnosticar y capitalizar en las competencias fundamentales de su equipo y en sus fortalezas?

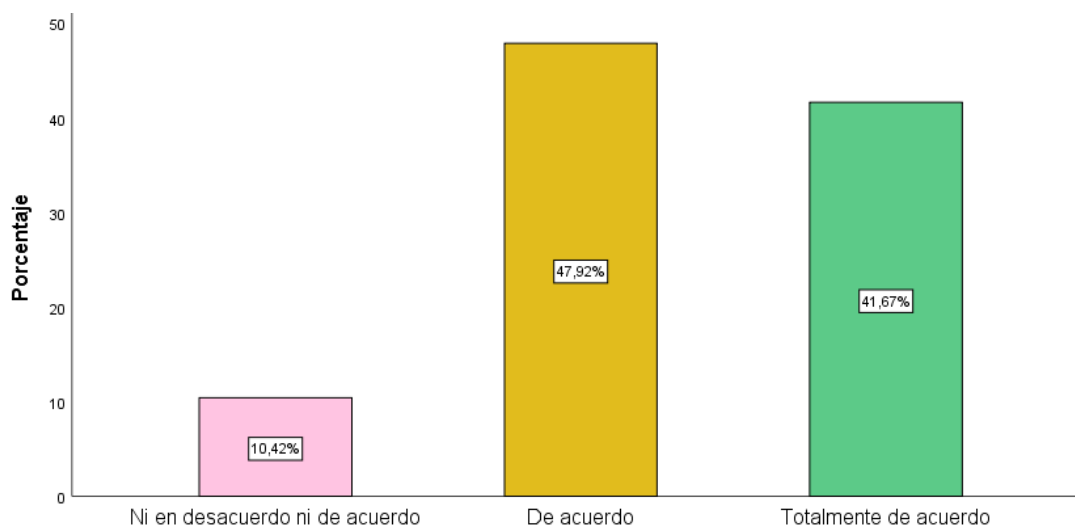
Tabla 19. Competencias fundamentales del equipo

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	5	10,4	10,4
	De acuerdo	23	47,9	58,3
	Totalmente de acuerdo	20	41,7	100,0
	Total	48	100,0	
Perdidos	Sistema	2		
Total		50		

Elaborado por: José Laguna

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Kisapincha Ltda.

Gráfico 15. Competencias fundamentales del equipo



Elaborado por: José Laguna

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Kisapincha Ltda.

Análisis e interpretación

De los 50 colaboradores en total, se determinó que: un 10.42% (5) de estos señalan que está ni en desacuerdo ni de acuerdo con el criterio poder diagnosticar y capitalizar en las competencias fundamentales de su equipo y en sus fortalezas; en contraste un 47.92% (23) que expresan estar de acuerdo; mientras que un 41.67% (20) que manifiestan estar totalmente de acuerdo.

Pregunta 13.- ¿Motiva a sus colaboradores a trabajar con altos estándares de desempeño y resultados que superen sus expectativas?

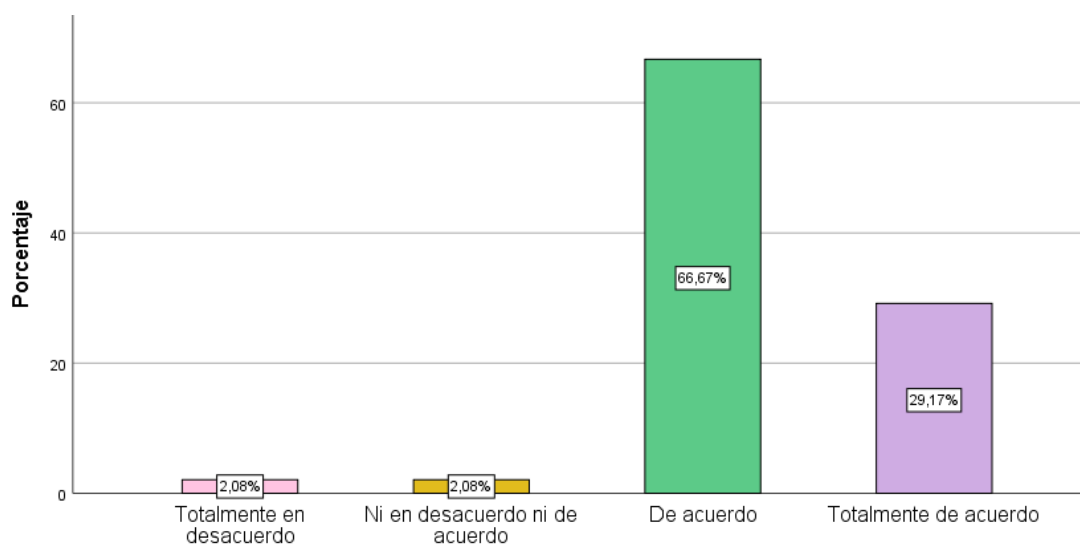
Tabla 20.Motivación en los colaboradores

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	2,1	2,1
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	1	2,1	4,2
	De acuerdo	32	66,7	70,8
	Totalmente de acuerdo	14	29,2	100,0
	Total	48	100,0	
Perdidos	Sistema	2		
Total		50		

Elaborado por: José Laguna

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Kisapincha Ltda.

Gráfico 16.Motivación en los colaboradores



Elaborado por: José Laguna

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Kisapincha Ltda.

Análisis e interpretación

Del total de los encuestados, se determinó que: un 2.08% (1) de estos señalan que está totalmente en desacuerdo; el mismo porcentaje manifiestan estar ni en desacuerdo ni de acuerdo con el criterio motivar a sus colaboradores a trabajar con altos estándares de desempeño y resultados que superen sus expectativas; en contraste un 66.67% (32) que expresan estar de acuerdo; mientras que un 29.17% (14) que manifiestan estar totalmente de acuerdo.

Pregunta 14.- ¿Conoce diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo?

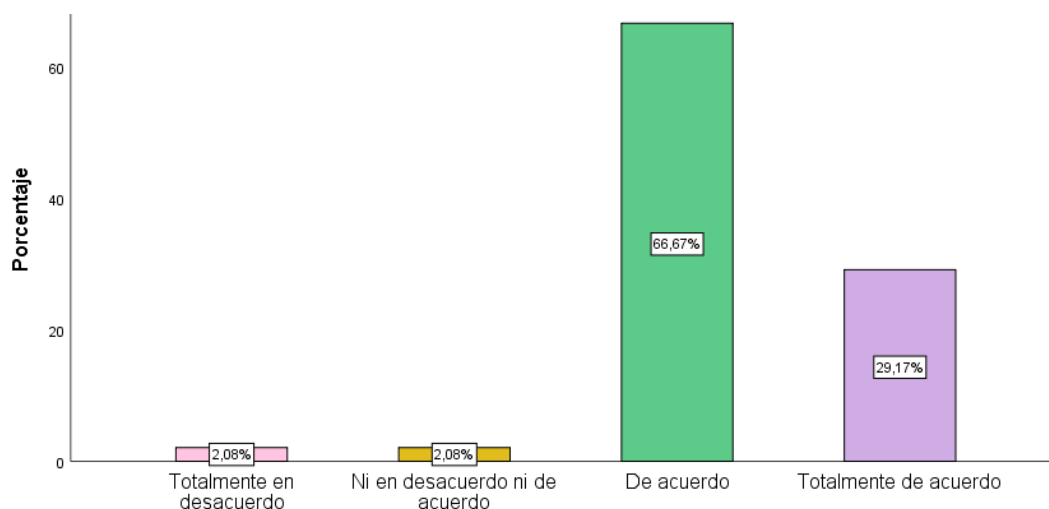
Tabla 21. Relaciones fuertes y cohesión de los miembros del equipo

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	2,1	2,1
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	1	2,1	4,2
	De acuerdo	32	66,7	70,8
	Totalmente de acuerdo	14	29,2	100,0
	Total	48	100,0	
Perdidos	Sistema	2		
Total		50		

Elaborado por: José Laguna

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Kisapincha Ltda.

Gráfico 17. Relaciones fuertes y cohesión de los miembros del equipo



Elaborado por: José Laguna

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Kisapincha Ltda.

Análisis e interpretación

De acuerdo con el total de los encuestados, se determinó que: un 2.08% (1) de estos señalan que está totalmente en desacuerdo; el mismo porcentaje manifiestan estar ni en desacuerdo ni de acuerdo con conocer diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo; en contraste un 66.67% (32) que expresan estar de acuerdo; mientras que un 29.17% (14) que manifiestan estar totalmente de acuerdo.

Pregunta 15.- ¿Sabe cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo?

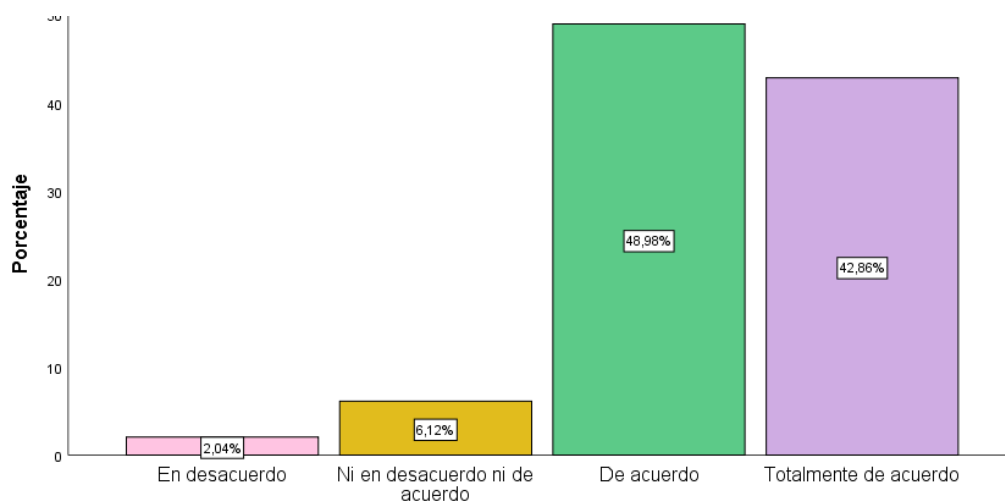
Tabla 22. Credibilidad e influencia entre los miembros del equipo

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	2,0	2,0
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	3	6,1	8,2
	De acuerdo	24	49,0	57,1
	Totalmente de acuerdo	21	42,9	100,0
	Total	49	100,0	
Perdidos	Sistema	1		
Total		50		

Elaborado por: José Laguna

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Kisapincha Ltda.

Gráfico 18. Credibilidad e influencia entre los miembros del equipo



Elaborado por: José Laguna

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Kisapincha Ltda.

Análisis e interpretación

De acuerdo con la investigación en los encuestados determinó que: un 2.04% (1) de estos señalan que está en desacuerdo; mientras que un 6.12% (3) señalan que estar ni en desacuerdo ni de acuerdo con saber cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo; en contraste un 48.98% (24) que expresan estar de acuerdo; mientras que un 42.86% (21) que manifiestan estar totalmente de acuerdo.

Pregunta 16.- ¿Tiene en consideración que la responsabilidad asignada a los trabajadores puede afectarlos?

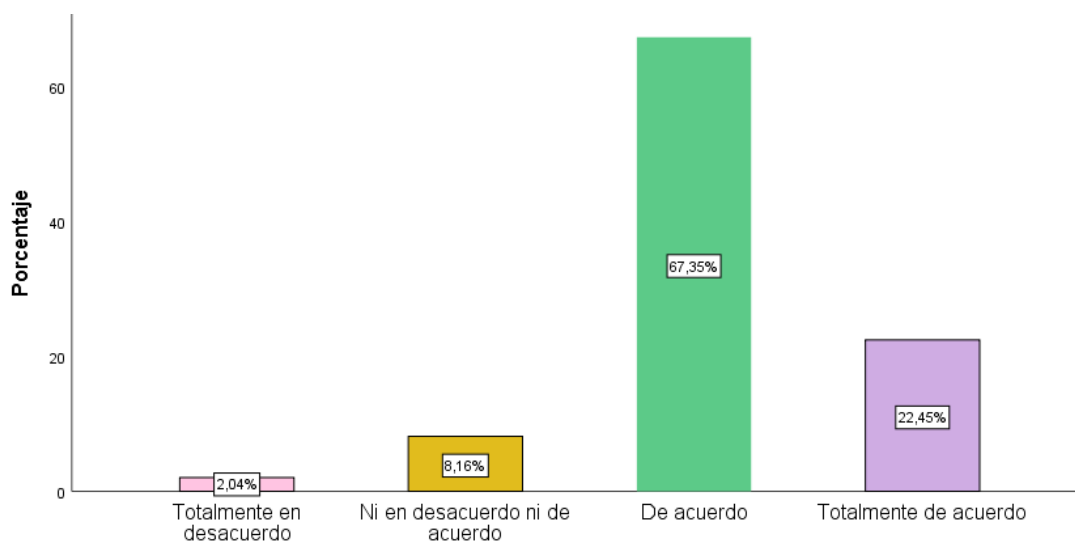
Tabla 23. Responsabilidad asignada a los trabajadores

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	2,0	2,0
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	4	8,2	10,2
	De acuerdo	33	67,3	77,6
	Totalmente de acuerdo	11	22,4	100,0
	Total	49	100,0	
Perdidos	Sistema	1		
Total		50		

Elaborado por: José Laguna

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Kisapincha Ltda.

Gráfico 19. Responsabilidad asignada a los trabajadores



Elaborado por: José Laguna

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Kisapincha Ltda.

Análisis e interpretación

De los 50 colaboradores en total, se determinó que: un 2.04% (1) de estos señalan que está totalmente en desacuerdo; mientras que un 8.16% (4) señalan estar ni en desacuerdo ni de acuerdo con saber cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo; en contraste un 48.98% (24) que expresan estar de acuerdo; mientras que un 42.86% (21) que manifiestan estar totalmente de acuerdo.

Pregunta 17.- ¿Los colaboradores se desempeñan en base a su preparación, y son asignados acordes a su perfil profesional?

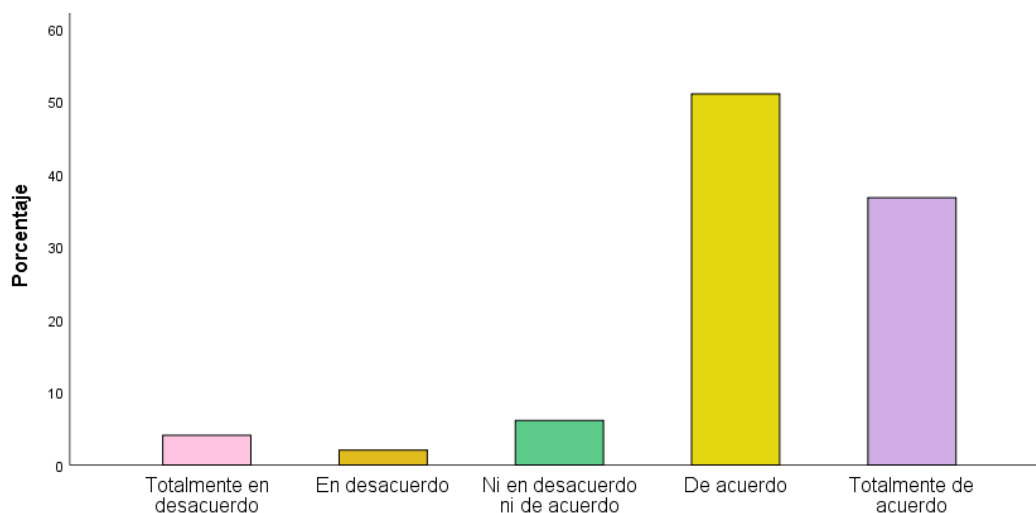
Tabla 24. Desempeño y preparación

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	4,1	4,1
	En desacuerdo	1	2,0	6,1
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	3	6,1	12,2
	De acuerdo	25	51,0	63,3
	Totalmente de acuerdo	18	36,7	100,0
	Total	49	100,0	
Perdidos	Sistema	1		
Total		50		

Elaborado por: José Laguna

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Kisapincha Ltda.

Gráfico 20. Desempeño y preparación



Elaborado por: José Laguna

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Kisapincha Ltda.

Análisis e interpretación

Del 100% de los encuestados, se determinó que: un 4.01% (2) de estos señalan que están totalmente en desacuerdo; mientras que un 2% (1) señalan estar en desacuerdo con que los colaboradores se desempeñan en base a su preparación, y son asignados acordes a su perfil profesional; en contraste un 6.01% (3) que expresan estar ni en desacuerdo ni de acuerdo; mientras que un 51% (25) que manifiestan estar de acuerdo y el 36.7% (18) manifiestan estar totalmente de acuerdo.

Pregunta 18.- ¿Establece conceptos sobre liderazgo para así poder aumentar la eficacia mediante la aplicación de políticas de mejora constante?

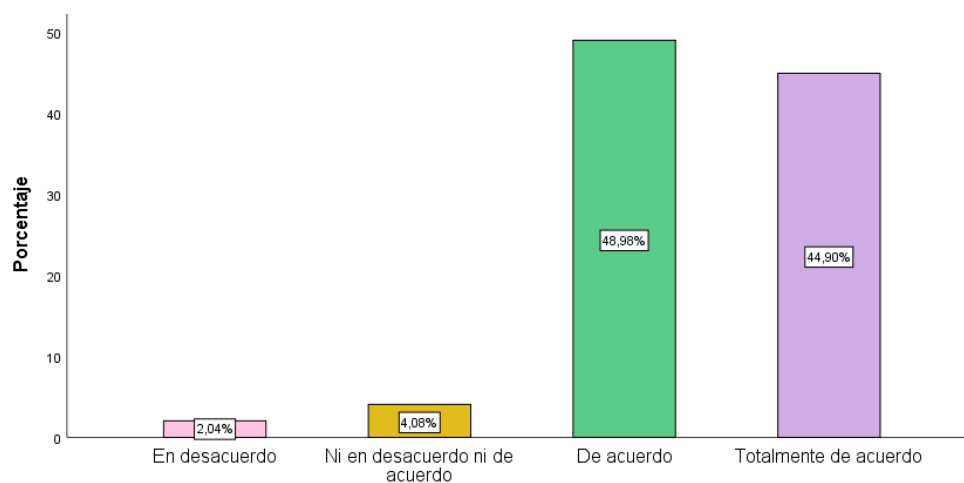
Tabla 25.Liderazgo y eficacia

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	2,0	2,0
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	2	4,1	6,1
	De acuerdo	24	49,0	55,1
	Totalmente de acuerdo	22	44,9	100,0
	Total	49	100,0	
Perdidos	Sistema	1		
Total		50		

Elaborado por: José Laguna

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Kisapincha Ltda.

Gráfico 21.Liderazgo y eficacia



Elaborado por: José Laguna

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Kisapincha Ltda.

Análisis e interpretación

De acuerdo con el levantamiento de información, se determinó que: un 2.04% (1) de los encuestados señalan que están en desacuerdo; mientras que un 4.08% (2) señalan estar ni en desacuerdo ni de acuerdo con establecer conceptos sobre liderazgo para así poder aumentar la eficacia mediante la aplicación de políticas de mejora constante; en contraste un 48.98% (24) que expresan estar de acuerdo; mientras que un 44.90% (22) que manifiestan estar totalmente de acuerdo.

Pregunta 19.- ¿Comprende las exigencias del personal, enfocadas en sus necesidades laborales, y cómo afectaría su desempeño?

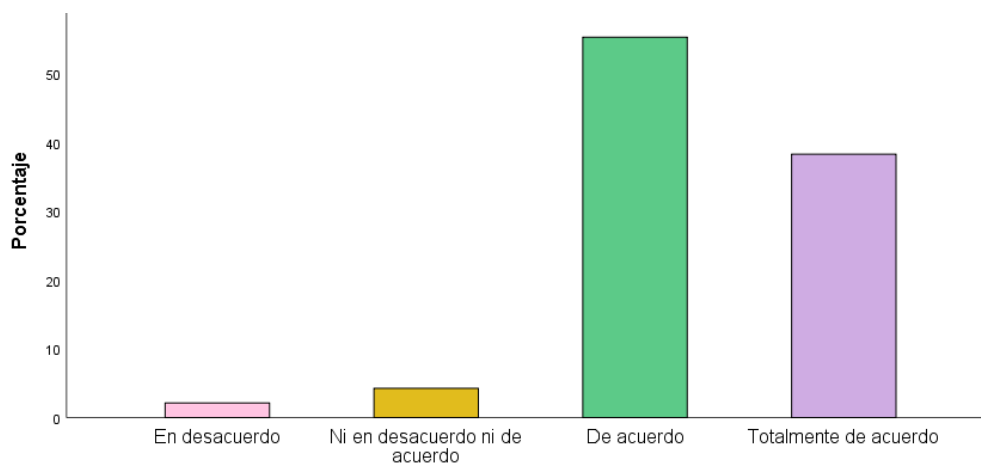
Tabla 26. Exigencias del personal

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	2,1	2,1
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	2	4,3	6,4
	De acuerdo	26	55,3	61,7
	Totalmente de acuerdo	18	38,3	100,0
	Total	47	100,0	
Perdidos	Sistema	3		
Total		50		

Elaborado por: José Laguna

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Kisapincha Ltda.

Gráfico 22.Exigencias del personal



Elaborado por: José Laguna

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Kisapincha Ltda.

Análisis e interpretación

De los 50 colaboradores en total, se determinó que: un 2.04% (1) de estos señalan que están en desacuerdo; mientras que un 4.3% (2) señalan estar ni en desacuerdo ni de acuerdo con establecer conceptos sobre liderazgo para así poder aumentar la eficacia mediante la aplicación de políticas de mejora constante; en contraste un 48.98% (24) que expresan estar de acuerdo; mientras que un 44.90% (22) que manifiestan estar totalmente de acuerdo.

Pregunta 20.- ¿El colaborador se adapta según el requerimiento de jefes o directivos, para poder amoldarse al puesto?

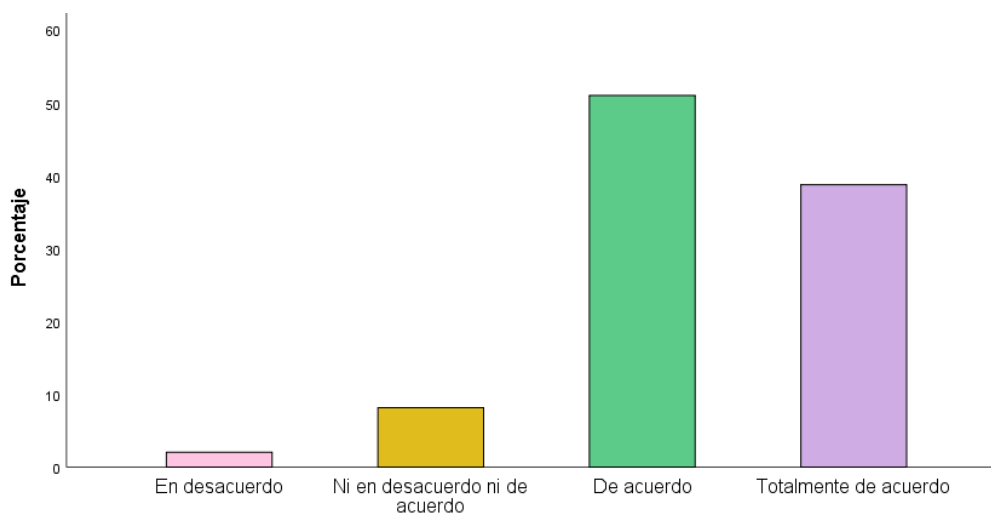
Tabla 27.Requerimientos de jefes y directivos

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	2,0	2,0
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	4	8,2	10,2
	De acuerdo	25	51,0	61,2
	Totalmente de acuerdo	19	38,8	100,0
	Total	49	100,0	
Perdidos	Sistema	1		
Total		50		

Elaborado por: José Laguna

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Kisapincha Ltda.

Gráfico 23.Requerimientos de jefes y directivos



Elaborado por: José Laguna

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Kisapincha Ltda.

Análisis e interpretación

De la muestra que representa los 50 colaboradores, se determinó que: un 2% (1) de estos señalan que están en desacuerdo; mientras que un 8.2% (4) señalan estar ni en desacuerdo ni de acuerdo con que el colaborador se adapte según el requerimiento de jefes o directivos, para poder amoldarse al puesto; en contraste un 51% (25) que expresan estar de acuerdo; mientras que un 38.8% (19) que manifiestan estar totalmente de acuerdo.

Pregunta 21.- ¿Define claramente objetivos de desempeño asignando las responsabilidades correspondientes?

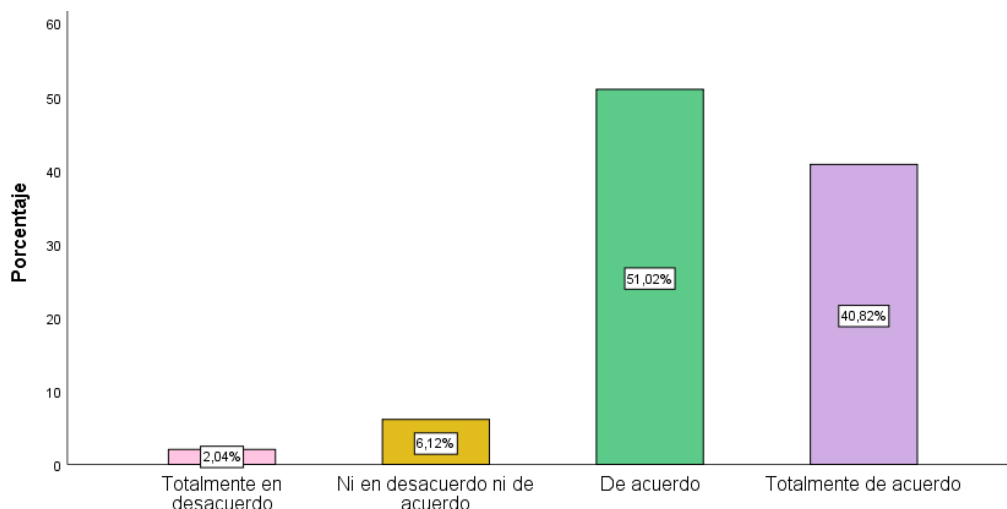
Tabla 28. Objetivos de desempeño

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	2,0	2,0
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	3	6,1	8,2
	De acuerdo	25	51,0	59,2
	Totalmente de acuerdo	20	40,8	100,0
	Total	49	100,0	
Perdidos	Sistema	1		
Total		50		

Elaborado por: José Laguna

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Kisapincha Ltda.

Gráfico 24. Objetivos de desempeño



Elaborado por: José Laguna

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Kisapincha Ltda.

Análisis e interpretación

De los 50 colaboradores en total, se determinó que: un 2.04% (1) de estos señalan estar totalmente en desacuerdo; mientras que un 6.12% (3) señalan estar ni en desacuerdo ni de acuerdo definir claramente objetivos de desempeño asignando las responsabilidades correspondientes; en contraste un 51.02% (25) que expresan estar de acuerdo; mientras que un 40.82% (20) que manifiestan estar totalmente de acuerdo.

Pregunta 22.- ¿La gestión establece que debe realizarse un manejo enfocado en el cumplimiento de metas y objetivos?

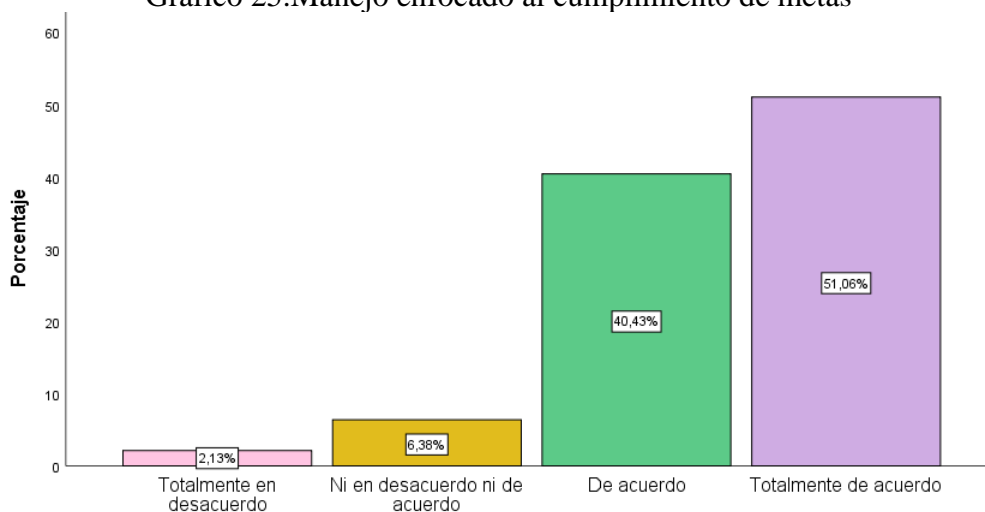
Tabla 29. Manejo enfocado al cumplimiento de metas

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	2,1	2,1
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	3	6,4	8,5
	De acuerdo	19	40,4	48,9
	Totalmente de acuerdo	24	51,1	100,0
	Total	47	100,0	
Perdidos	Sistema	3		
Total		50		

Elaborado por: José Laguna

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Kisapincha Ltda.

Gráfico 25. Manejo enfocado al cumplimiento de metas



Elaborado por: José Laguna

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Kisapincha Ltda.

Análisis e interpretación

En función del número de colaboradores, se determinó que: un 2.13% (1) de estos señalan estar totalmente en desacuerdo; mientras que un 6.38% (3) señalan estar ni en desacuerdo ni de acuerdo con que la gestión establece que debe realizarse un manejo enfocado en el cumplimiento de metas y objetivos; en contraste un 40.43% (19) que expresan estar de acuerdo; mientras que un 51.06% (24) que manifiestan estar totalmente de acuerdo.

Pregunta 23.- ¿Se enfoca el cumplimiento de metas asignadas con la mayor eficacia posible?

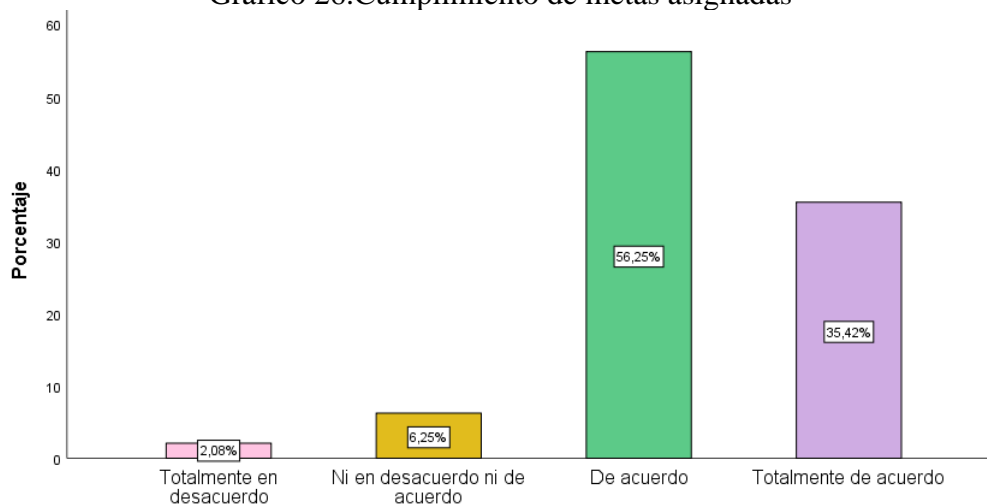
Tabla 30. Cumplimiento de metas asignadas

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	2,1	2,1
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	3	6,3	8,3
	De acuerdo	27	56,3	64,6
	Totalmente de acuerdo	17	35,4	100,0
	Total	48	100,0	
Perdidos	Sistema	2		
Total		50		

Elaborado por: José Laguna

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Kisapincha Ltda.

Gráfico 26. Cumplimiento de metas asignadas



Elaborado por: José Laguna

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Kisapincha Ltda.

Análisis e interpretación

De acuerdo con la información procesada, se determinó que: un 2.08% (1) de los encuestados señalan estar totalmente en desacuerdo; mientras que un 6.25% (3) señalan estar ni en desacuerdo ni de acuerdo se debe enfocar el cumplimiento de metas asignadas con la mayor eficacia posible; en contraste un 56.25% (27) que expresan estar de acuerdo; mientras que un 35.42% (17) que manifiestan estar totalmente de acuerdo.

Pregunta 24.- ¿Oriento a mis colaboradores hacia los objetivos de la organización para fomentar la eficacia?

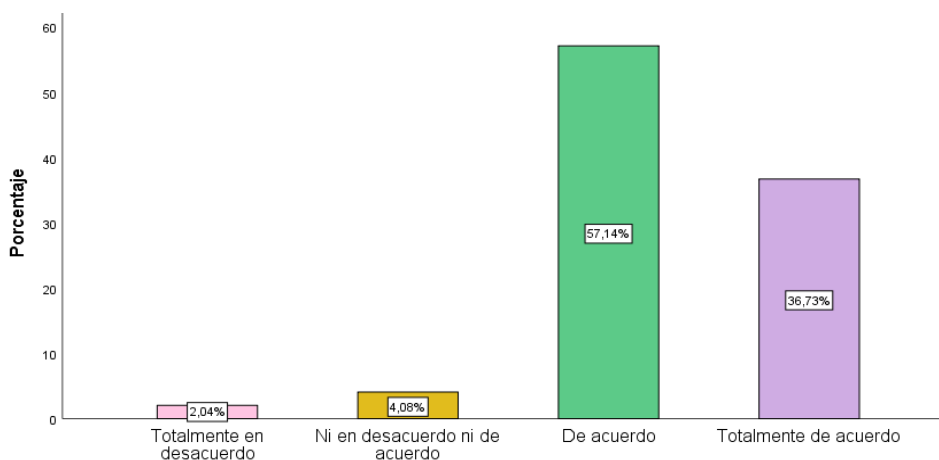
Tabla 31. Objetivos de la organización

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	2,0	2,0
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	2	4,1	6,1
	De acuerdo	28	57,1	63,3
	Totalmente de acuerdo	18	36,7	100,0
	Total	49	100,0	
Perdidos	Sistema	1		
Total		50		

Elaborado por: José Laguna

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Kisapincha Ltda.

Gráfico 27. Objetivos de la organización



Elaborado por: José Laguna

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Kisapincha Ltda.

Análisis e interpretación

De acuerdo a los 50 colaboradores encuestados, se determinó que: un 2.04% (1) de estos señalan estar totalmente en desacuerdo; mientras que un 4.08% (2) señalan estar ni en desacuerdo ni de acuerdo con orientar a los colaboradores hacia los objetivos de la organización para fomentar la eficacia; en contraste un 57.14% (28) que expresan estar de acuerdo; mientras que un 36.73% (18) que manifiestan estar totalmente de acuerdo.

Pregunta 25.- ¿Los trabajadores conocen sus funciones y logran cumplir con los requerimientos que la gestión establece?

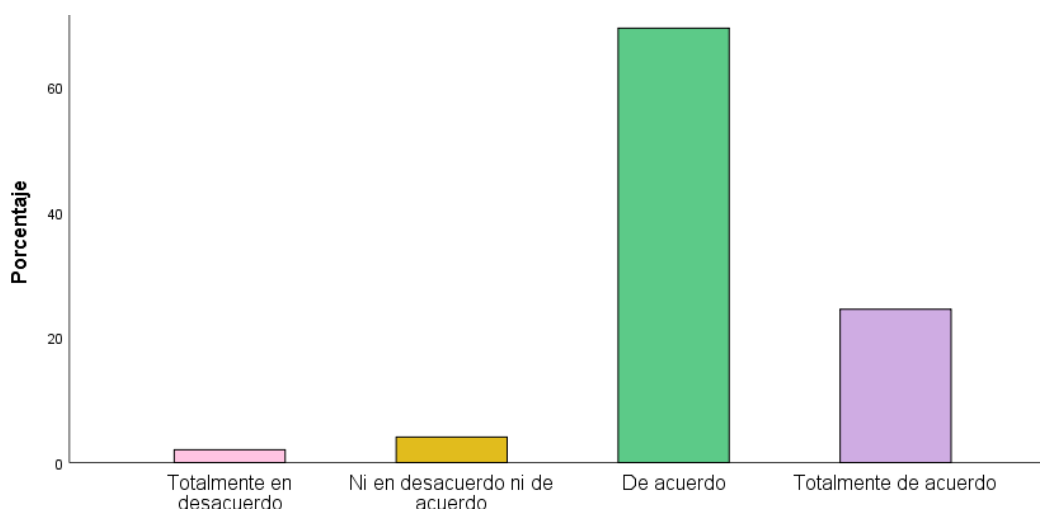
Tabla 32.Requerimientos de la gestión

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	2,0	2,0
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	2	4,1	6,1
	De acuerdo	34	69,4	75,5
	Totalmente de acuerdo	12	24,5	100,0
	Total	49	100,0	
Perdidos	Sistema	1		
Total		50		

Elaborado por: José Laguna

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Kisapincha Ltda.

Gráfico 28.Requerimientos de la gestión



Elaborado por: José Laguna

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Kisapincha Ltda.

Análisis e interpretación

Al contrastar los resultados, se determinó que: un 2% (1) de los encuetados señalan estar totalmente en desacuerdo; mientras que un 4.% (2) señalan estar ni en desacuerdo ni de acuerdo con que los trabajadores conocen sus funciones y logran cumplir con los requerimientos que la gestión establece; en contraste un 69.4% (34) que expresan estar de acuerdo; mientras que un 24.5% (12) que manifiestan estar totalmente de acuerdo.

Pregunta 26.- ¿La capacidad de respuesta a un requerimiento se relaciona con el compromiso de servicio, como política de gestión?

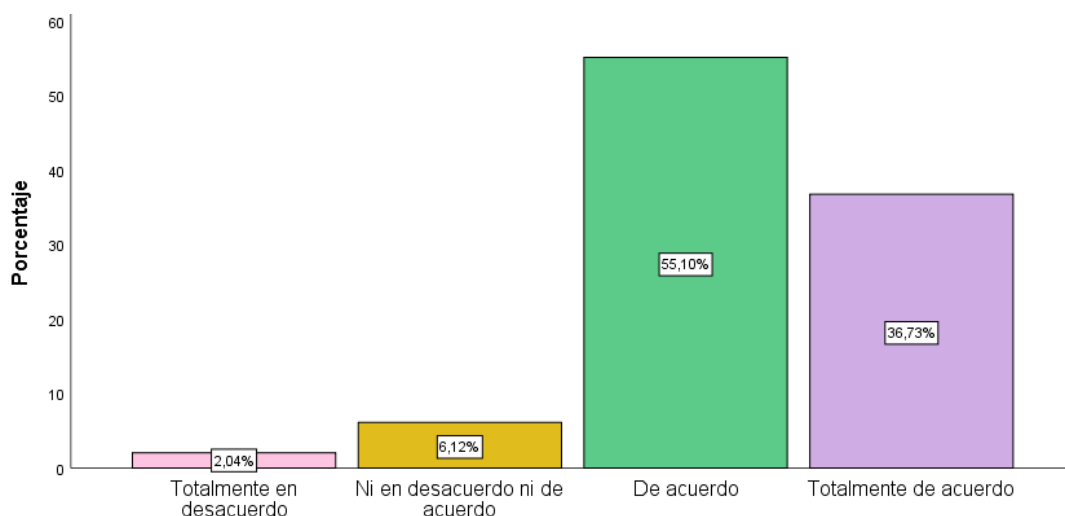
Tabla 33.Capacidad de respuesta

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	2,0	2,0
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	3	6,1	8,2
	De acuerdo	27	55,1	63,3
	Totalmente de acuerdo	18	36,7	100,0
	Total	49	100,0	
Perdidos	Sistema	1		
Total		50		

Elaborado por: José Laguna

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Kisapincha Ltda.

Gráfico 29. Capacidad de respuesta



Elaborado por: José Laguna

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Kisapincha Ltda.

Análisis e interpretación

Del 100% de los encuestados, se determinó que: un 2.04% (1) de estos señalan estar totalmente en desacuerdo; mientras que un 6.12% (3) señalan estar ni en desacuerdo ni de acuerdo con que la capacidad de respuesta a un requerimiento se relaciona con el compromiso de servicio, como política de gestión; en contraste un 55.10% (27) que expresan estar de acuerdo; mientras que un 36.73% (18) que manifiestan estar totalmente de acuerdo.

Pregunta 27.- ¿La atención al usuario debe enfocarse en la mejora constante y a la percepción del usuario?

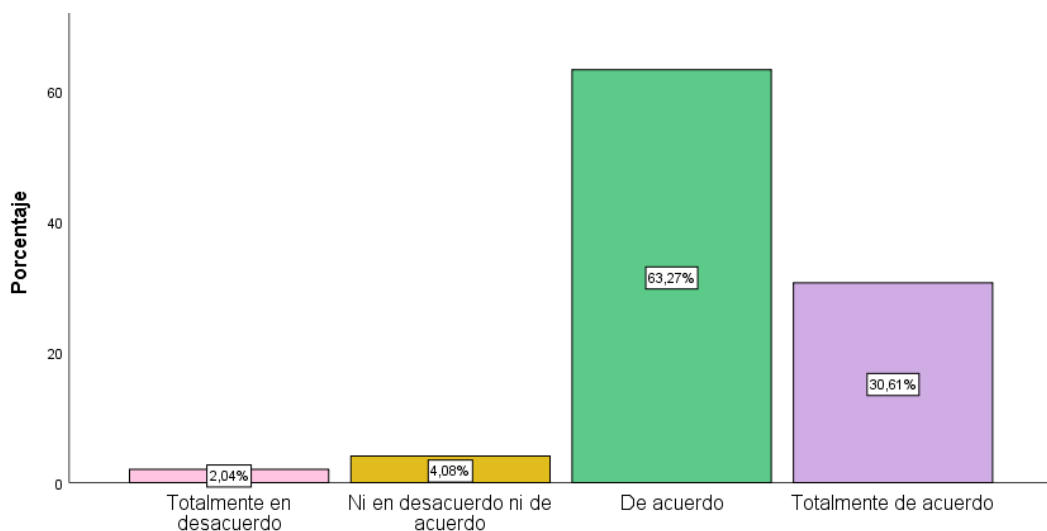
Tabla 34. Atención al usuario

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	2,0	2,0
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	2	4,1	6,1
	De acuerdo	31	63,3	69,4
	Totalmente de acuerdo	15	30,6	100,0
	Total	49	100,0	
Perdidos	Sistema	1		
Total		50		

Elaborado por: José Laguna

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Kisapincha Ltda.

Gráfico 30. Atención al usuario



Elaborado por: José Laguna

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Kisapincha Ltda.

Análisis e interpretación

En función de los colaboradores encuestados, se determinó que: un 2.04% (1) de estos señalan estar totalmente en desacuerdo; mientras que un 4.08% (2) señalan estar ni en desacuerdo ni de acuerdo con que la atención al usuario debe enfocarse en la mejora constante y a la percepción del usuario; en contraste un 63.27% (31) que expresan estar de acuerdo; mientras que un 30.61% (15) que manifiestan estar totalmente de acuerdo.

Pregunta 28.- ¿Los servicios que se ofertan, deben alinearse con las políticas de gestión?

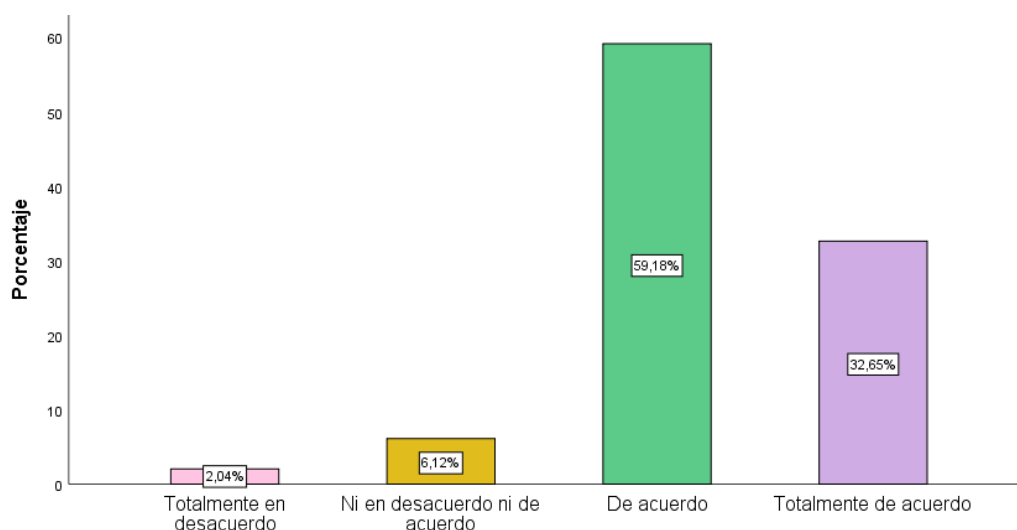
Tabla 35. Servicios que se ofertan

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	2,0	2,0
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	3	6,1	8,2
	De acuerdo	29	59,2	67,3
	Totalmente de acuerdo	16	32,7	100,0
	Total	49	100,0	
Perdidos	Sistema	1		
Total		50		

Elaborado por: José Laguna

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Kisapincha Ltda.

Gráfico 31. Servicios que se ofertan



Elaborado por: José Laguna

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Kisapincha Ltda.

Análisis e interpretación

Del total de los encuestados, se determinó que: un 2.04% (1) de estos señalan estar totalmente en desacuerdo; mientras que un 6.12% (3) señalan estar ni en desacuerdo ni de acuerdo con que los servicios que se ofertan, deben alinearse con las políticas de gestión; en contraste un 59.18% (29) que expresan estar de acuerdo; mientras que un 32.65% (16) que manifiestan estar totalmente de acuerdo.

Pregunta 29.- ¿Se establecen factores concretos para que los colaboradores se desempeñen de cierta forma estandarizada?

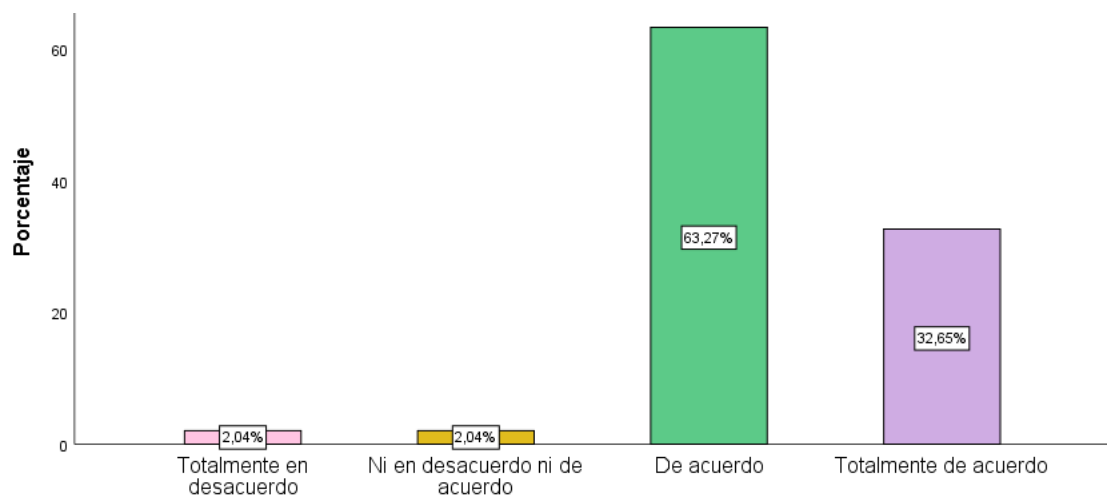
Tabla 36. Factores de desempeño

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	2,0	2,0
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	1	2,0	4,1
	De acuerdo	31	63,3	67,3
	Totalmente de acuerdo	16	32,7	100,0
	Total	49	100,0	
Perdidos	Sistema	1		
Total		50		

Elaborado por: José Laguna

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Kisapincha Ltda.

Gráfico 32. Factores de desempeño



Elaborado por: José Laguna

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Kisapincha Ltda.

Análisis e interpretación

En base a la información recopilada, se determinó que: un 2.04% (1) de los encuestados señalan estar totalmente en desacuerdo; en el mismo porcentaje manifiestan estar ni en desacuerdo ni de acuerdo; mientras que un 63.27% (31) señalan estar de acuerdo con establecer factores concretos para que los colaboradores se desempeñen de cierta forma estandarizada; en contraste un 32.65% (16) que expresan estar totalmente de acuerdo.

Pregunta 30.- ¿El servicio que se brinda y el trabajo es accesible para todo el personal y para cumplir los requisitos del trabajo en sí?

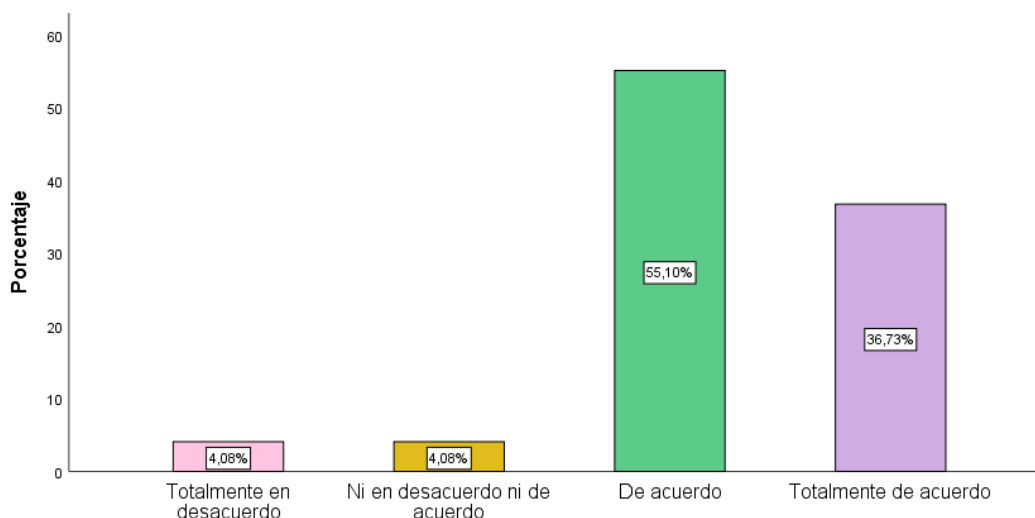
Tabla 37. Cumplimiento de requisitos

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	4,1	4,1
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	2	4,1	8,2
	De acuerdo	27	55,1	63,3
	Totalmente de acuerdo	18	36,7	100,0
	Total	49	100,0	
Perdidos	Sistema	1		
Total		50		

Elaborado por: José Laguna

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Kisapincha Ltda.

Gráfico 33. Cumplimiento de requisitos



Elaborado por: José Laguna

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Kisapincha Ltda.

Análisis e interpretación

De los 50 colaboradores en total, se determinó que: un 4.08% (2) de estos señalan estar totalmente en desacuerdo; en el mismo porcentaje manifiestan estar ni en desacuerdo ni de acuerdo; mientras que un 55.10% (27) señalan estar de acuerdo con que el servicio que se brinda y el trabajo es accesible para todo el personal y para cumplir los requisitos del trabajo en sí; en contraste un 36.73% (18) que expresan estar totalmente de acuerdo.

Situación actual de la variable Habilidades Directivas

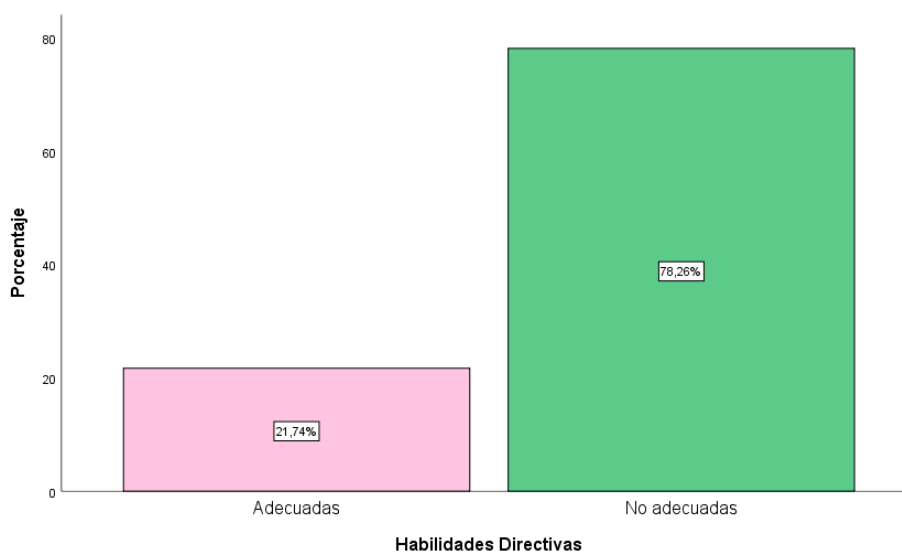
Tabla 38. Análisis de la V1: Habilidades Directivas

Habilidades Directivas					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Adecuadas (1)	10	20,0	21,7	21,7
	No adecuadas (2)	36	72,0	78,3	100,0
	Total	46	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	4	8,0		
Total		50	100,0		

Elaborado por: José Laguna

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Kisapincha Ltda.

Gráfico 34. Análisis de la V1: Habilidades Directivas



Elaborado por: José Laguna

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Kisapincha Ltda.

Análisis e interpretación

Para analizar la situación actual de la variable Habilidades Directivas se estableció rangos como categorías de respuesta, en base a las valoraciones dadas por los 50 colaboradores encuestados derivados de su percepción, en base a lo señalado el 1 equivale a habilidades directivas “adecuadas” y el 2 equivale a habilidades directivas “no adecuadas”. En el gráfico No. 34 se observa que el 21.74% (10) utilizan habilidades directivas adecuadas; en un contraste el 78.26% (36) que utilizan habilidades directivas catalogadas como no adecuadas.

Hay que señalar que para determinar el rango de respuesta se realizó dos puntos de corte tomando como referencia el límite inferior y límite superior de respuesta, obteniendo un intervalo equivalente a 30, como se estableció dos categorías de respuesta este número de lo dividió para dos, y con este resultado se determinó que:

- Puntuaciones entre 45 – 60 = Habilidades Directivas Adecuadas
- Puntuaciones entre 60.1 – 75 = Habilidades Directivas No Adecuadas

Situación actual de la variable Desempeño Laboral

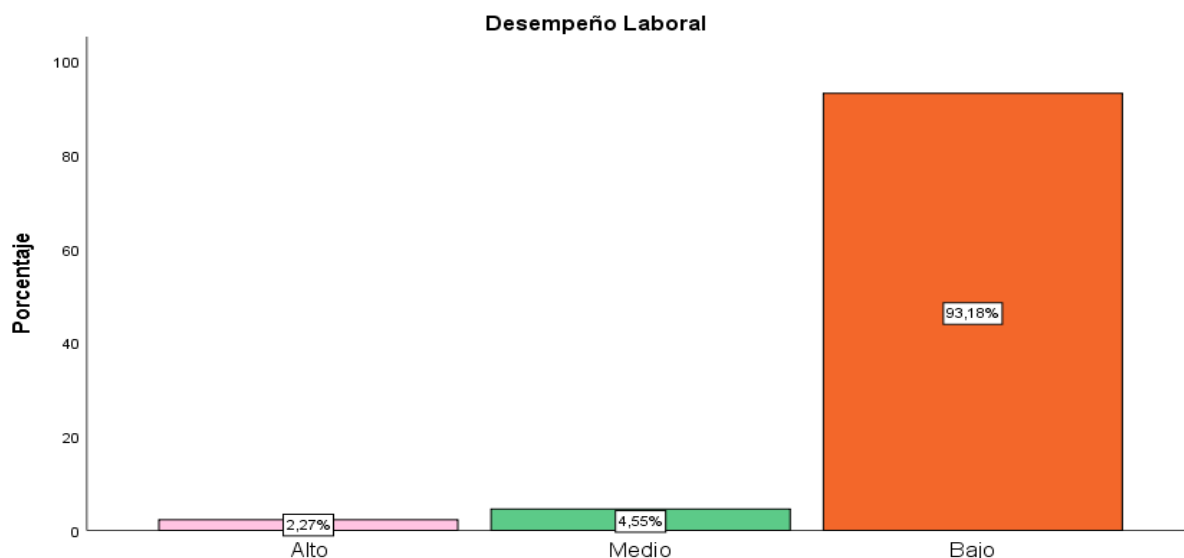
Tabla 39. Análisis de la V2: Desempeño Laboral

Desempeño Laboral					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alto (1)	1	2,0	2,3	2,3
	Medio (2)	2	4,0	4,5	6,8
	Bajo (3)	41	82,0	93,2	100,0
	Total	44	88,0	100,0	
Perdidos	Sistema	6	12,0		
Total		50	100,0		

Elaborado por: José Laguna

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Kisapincha Ltda.

Gráfico 35. Análisis de la V2: Desempeño Laboral



Elaborado por: José Laguna

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa Kisapincha Ltda.

Para analizar la situación actual de la variable Desempeño Laboral se estableció rangos como categorías de respuesta, en base a las valoraciones dadas por los 50 colaboradores encuestados derivados de su percepción, en base a lo señalado el 1 equivale a un desempeño laboral “alto”, el 2 equivale a un desempeño laboral “medio” y el 3 equivale a un desempeño laboral “bajo”. En el gráfico No. 35 se observa que el 2.27% (1) de los encuestados presentan un desempeño laboral alto; en un contraste con el 4.55% (2) que presentan un desempeño laboral medio y el 93.18% (41) presentan un desempeño laboral bajo.

Hay que señalar que para determinar el rango de respuesta se realizó tres puntos de corte tomando como referencia el límite inferior y límite superior de respuesta, obteniendo un intervalo equivalente a 57, como se estableció tres categorías de respuesta este número de lo dividió para tres, y con este resultado se determinó que:

- Puntuaciones entre 18 – 37 = Desempeño Laboral alto
- Puntuaciones entre 37.1 – 56 = Desempeño Laboral medio
- Puntuaciones entre 56.1 – 75 = Desempeño Laboral bajo

3.2 Comprobación de hipótesis

Para la comprobación de la hipótesis, se consideró las preguntas ordinales de la encuesta dirigida a la población. Además, para realizar esta verificación se empleó el coeficiente de correlación de Spearman, por medio de los resultados se analizó la correlación entre las dos variables de estudio Habilidades directivas y desempeño laboral.

3.2.1 Coeficiente rho de Spearman

Como expresa Ñaupas et.al (2013) es una medida de asociación lineal que utiliza los rangos, los números ordinales de cada grupo de objetos y compara estos rangos. Además de conocer el grado de asociación entre dos variables con el ρ de Spearman, es posible determinar la dependencia o independencia de dos variables aleatorias.

El método no paramétrico se puede aplicar en situaciones en las que las observaciones se definen al menos en escalas de tiempo y, más a menudo, en observaciones medidas en escalas más endebles, como la nominal y de orden. Una vez realizado el análisis del coeficiente *rho* de Spearman a través del Software SPSS Statistics donde los resultados de los valores pueden variar desde el -1.00 hasta +1.00, y se interpreta de la siguiente manera:

Valores cercanos a +1.0 indican que existe una fuerte asociación entre las categorías, es decir, a medida que aumenta un rango, también lo hace el otro. Valores cercanos a -1.0 indican que existe una fuerte asociación negativa, es decir, cuando un rango aumenta, el otro disminuye. Cuando el valor es 0.0, significa que no hay relación.

Figura 4. Explicación del coeficiente Rho de Spearman



Fuente: Ñaupás et.al (2013)

En cuanto a los resultados obtenidos en la investigación de acuerdo a las variables de estudio se obtuvo el siguiente valor de correlación aplicando el coeficiente rho de Spearman.

Tabla 40. Comprobación de hipótesis

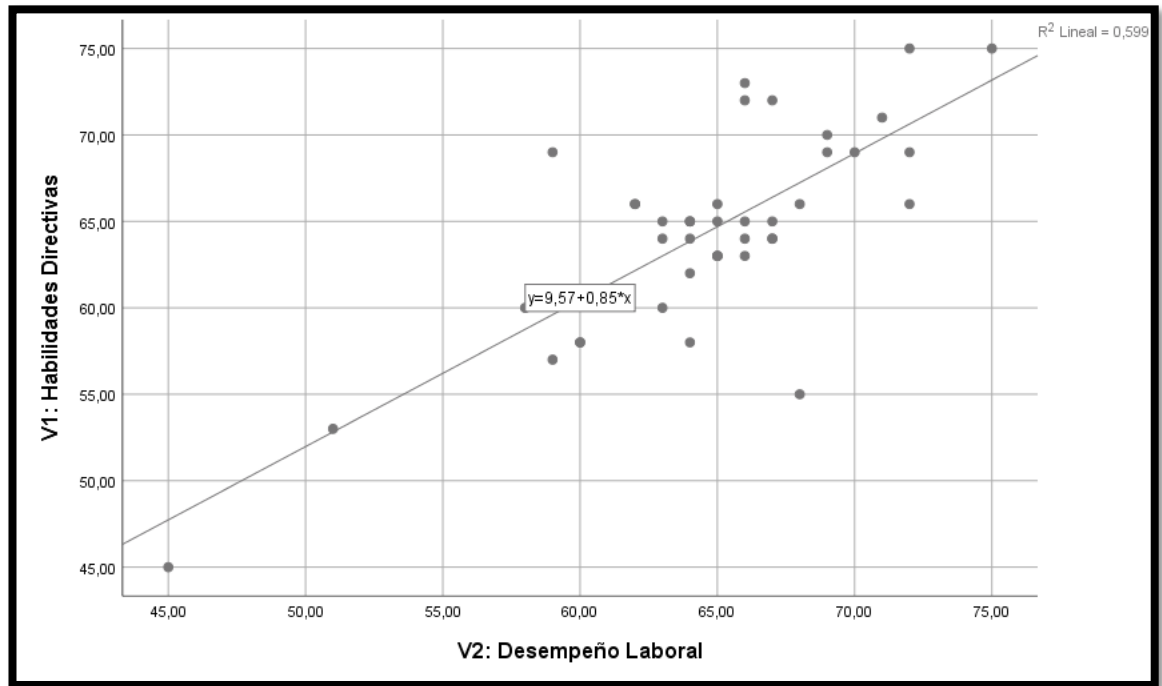
Correlaciones				
			Habilidades Directivas	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Habilidades Directivas	Coeficiente de correlación	1,000	,614**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	46	42
	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	,614**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	42	44

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

Elaborado por: José Laguna

Fuente: Spss versión 25

Gráfico 36. Gráfico de dispersión simple



Elaborado por: José Laguna
Fuente: Spss versión 25.

Análisis

De acuerdo con los resultados obtenidos, al trazar una línea imaginaria sobre el plano se observa en la gráfica que el promedio de respuestas de los encuestados afirma la relación existente entre las variables de estudio: Habilidades Directivas y Desempeño laboral, el gráfico muestra una relación directa, por ende, a medida que aumenta la una, la otra variará significativamente, sin embargo, se puede apreciar una aglomeración de datos en ciertos valores.

3.2.2 Toma de decisión

Donde el valor del coeficiente de correlación es 0.614 que significa una correlación positiva media, por otro lado, tenemos, un valor de significación menos a 0.05 que indica que se rechace la H_0 y se acepte H_1 , además existe una dependencia o correlación entre las variables de nivel media o moderada.

En conclusión, se determina que el presente trabajo de investigación es válido y que las habilidades directivas tienen relación con el desempeño laboral de los clientes internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

- Una vez analizadas las variables del estudio de acuerdo al enfoque cuantitativo desarrollado en esta investigación, se puede determinar que las Habilidades Directivas y el Desempeño Laboral se relacionan de manera positiva, es decir las mejoras de las habilidades directivas de los clientes internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda., incidirán de manera positiva en la mejora del desempeño laboral.
- El enfoque teórico desarrollado en esta investigación con sustento en la Teoría del Liderazgo Transformacional y la Teoría de las Expectativas reafirmó que existe una relación significativa entre las variables Habilidades Directivas y Desempeño Laboral, además con estas teorías señaladas se estableció diversos indicadores de evaluación de las variables como: desarrollo y estrategia personal, manejo del estrés personal, solución creativa de problemas, comunicación de apoyo, motivación a los demás, manejo de conflictos, nivel de conocimientos específicos, Fiabilidad, accesibilidad, etc.
- A partir de los resultados obtenidos se identifica que el 78.26% de los encuestados emplea habilidades directivas no adecuadas en el ejercicio de sus actividades laborales, además los hallazgos arrojan que el 93.18% de los encuestados presenta un desempeño laboral bajo. Hay que recordar que las habilidades directivas son consideradas como capacidades y conocimientos necesarios para el adecuado desempeño laboral.
- Tras el análisis se puede estableció que la relación estadística de las variables habilidades directivas y desempeño laboral equivale a una relación positiva media, puesto que el valor del coeficiente de correlación es 0.614 por otro lado, tenemos, un valor de significación menos a 0.05 que indica que se rechace la H_0 y se acepte H_1 , además existe una dependencia o correlación entre las variables de nivel media o moderada.

Recomendaciones

Se recomienda:

- Realizar un análisis y diagnóstico en otras instituciones financieras, esto permitirá contrastar los resultados y hallazgos obtenidos y con esta base plantear diversas políticas de mejora de las habilidades directivas.
- Desarrollar un plan de desarrollo de los potenciales líderes de la organización, con el objetivo de fortalecer sus habilidades innatas y potenciar sus capacidades
- Diseñar estrategias mediante planes de acción que fortalezcan la cultura organizacional, para incentivar a los miembros de la institución a formarse para ser líderes en contribución al crecimiento institucional.
- Llevar a cabo una revisión teórica más profunda específicamente de las teorías propuestas, con énfasis en los factores internos y externos que afecten al desempeño laboral.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar Sanchez Mirelly Sonia. (2020). Habilidades directivas y desempeño laboral en los colaboradores de la Diócesis de Chimbote, 2019. Chimbote, Perú.
- Barragan, Christian; González, Andrea; Ortiz, Alicia. (2020). Competencias gerenciales desde la perspectiva estudiantil universitaria en Ambato-Ecuador. *Actualidad Contable Faces*, 9-29.
- Bernal, César. (2010). *Metodología de la investigación* . Bogotá: Prentice Hall.
- Cabezas Intriago Diana Carolina. (2022). Habilidades directivas, predictor de la motivación docente en unidades educativas del nivel medio Tarqui - Ecuador, 2022 . Piura, Perú.
- Callohuanca, Jimmy; Tantalean, Lizley. (2020). Adaptación y validación de una escala para medir las habilidades gerenciales. *Anales Científicos*, 33-57.
- Cantor, Francy; Mcdouall, Jorge; Martin, Lucia; Paternina, Patricia. (2021). Mental health care of health workers during Covid-19: Recommendations based on evidence and expert consensus. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 225-231.
- Cardona, Diego; Zambrano, Renato. (2018). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 1-6.
- Cisneros, Wiliam; Vidal, Daniela; Lascano, Luis. (2022). Habilidades gerenciales ante la emergencia del COVID-19: Un desafío para la economía de las PYMES de la ciudad de Ambato. *Digital Publisher*, 355-365.
- Correa, Andrea; Llanos, Mónica. (2022). LA PANDEMIA POR COVID-19 Y SU EFECTO EN EL CLIMA LABORAL DE LA CLÍNICA NEFRODIAZ, PERIODO 2020-2021. *RES NON VERBA Revista Científica*, 34-55.
- González, M; Oter, C; Martínez, M; Alcolea, M; Navarta, M. (2022). The value of human resources: Experience of critical care nurses during the COVID-19 epidemic. *Enfermería Intensiva*, 77-88.

- Guillén, Irene; Aduna, Alma. (2017). La Influencia de la Cultura y del Estilo de Gestión sobre el Clima Organizacional. . *Estudios Gerenciales*, 47-64.
- Hernández, Roberto; Méndez, Sergio; Contreras, Ricardo. (2017). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 229-257.
- Koppmann, Alejandro; Cantillano, Vanesa; Alessandri, Carolina. (2021). Distrés moral y burnout en el personal de salud durante la crisis por COVID-19. *Revista Médica Clínica las Condes*, 75-80.
- Martín, José; Arenas, Alex; Bengoa, Rafael; Borrell, Carme; Franco; Manuel. (2022). Reflexiones sobre cómo evaluar y mejorar la respuesta a la pandemia de COVID-19. *Gac Sanit*, 32-36.
- Miranda Torres Aricela Alejandra. (2020). Habilidades directivas y gestión del conocimiento de docentes de la Escuela de Educación Básica “Matilde Hidalgo de Procel”, Ecuador,2020. Piura, Perú.
- Ñaupas, Humberto; Valdivia, Marcelino; Palacios, Jesús; Romero, Hugo. (2013). *Metodología de la Investigación Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis* . Bogotá: Ediciones de la U.
- Pereda, Francisco; López-Guzmán, Tomás; González, Francisco;. (2017). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). *Intangible Capital*, 528-561.
- Rivera, Bibiana; Velásquez, Fabián; Reyes Milena . (2018). Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado. *Suma de Negocios*, 69-73.
- Salazar, Rosa; Bejarano, Byron; Nuñez, Yadira. (2018). Las competencias gerenciales y el desempeño laboral: un estudio descriptiva las autoridades de las Instituciones Estatales de Educación Superior del Cantón Ambato. *Revista Publicando*, 259-274.
- Serrano German . (2017). Competencias directivas y virtudes: un camino a la excelencia. *Estudios Gerenciales*, 208-216.

- Serrano, Bill; Portalanza, Alexandra. (2018). Influencia del Liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios* , 117-125.
- Sojos Tubay Aracelly. (2019). Habilidades Directivas en la Gestión del Talento Humano de la escuela de Educación Básica “Adolfo Jurado González” Santa Elena- Ecuador, 2019. Piura, Perú.
- Torrejón Plata Zanny Martha. (2020). Habilidades directivas de los jefes de áreas operativas y desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann-Tacna en el año 2016. Tacna, Perú.

Anexo 1. Matriz de operacionalización de las variables

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicador	Ítem	Técnicas e instrumentos
Variable Independiente: Habilidades Directivas	Conocimientos y capacidades para el desempeño de cualquier actividad o gestión (Serrano, 2017).	D1: Habilidades Personales	Desarrollo y estrategia personal	2.1. Está muy interesado en solicitar información de sus fortalezas y debilidades a los demás como base de mejora a nivel personal.	Enfoque de la Investigación: Cuantitativo Alcance de la Investigación: Correlacional Diseño de la Investigación: No Experimental Transversal Población: 50 Clientes Internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Limitada. Técnica: Encuesta Instrumento
			Manejo del estrés personal	2.2. Se adapta fácilmente a situaciones que son ambiguas o inciertas. 2.3. Plantea objetivos concretos y específicos para cada tarea	
			Solución creativa de problemas	2.4. Proporciona ayuda a sus colaboradores, en cuanto lo requieran. 2.5. Genera varias alternativas para la solución de los problemas, en lugar de focalizarse en una solución obvia.	
		D2: Relaciones Interpersonales	Comunicación de apoyo	2.6. Da libertad a las personas para comprometerse con sus objetivos. 2.7. Crea una energía positiva en equipo, siendo optimista y motivador.	
			Motivación a los demás	2.8. Tiene capacidad de influir en el comportamiento de sus colaboradores. 2.9. Establece relaciones de apoyo y cuando da retroalimentación, evita referirse a características personales y se enfoca en las soluciones.	
			Manejo de conflictos	2.10. En una negociación se centra en el problema y no en la persona.	
		D3: Habilidades Grupales	Trabajo en equipo	2.11. Comparte información con el equipo y propicia la participación. 2.12. Puede diagnosticar y capitalizar en las competencias fundamentales de su equipo y en sus fortalezas. 2.13. Motiva a sus colaboradores a trabajar con altos estándares de desempeño y resultados que superen sus expectativas.	
				Liderar el cambio	
			D1: Eficiencia	Responsabilidad asignada	

<p>cada empleado le aporta a sus tareas diarias durante un determinado período de tiempo (Serrano, 2017).</p>		Nivel de conocimientos específicos	2.17. Los colaboradores se desempeñan en base a su preparación, y son asignados acordes a su perfil profesional.	<p>: Cuestionario</p>
		Liderazgo en el centro de trabajo.	2.18. Establece conceptos sobre liderazgo para así poder aumentar la eficacia mediante la aplicación de políticas de mejora constante.	
			2.19. Comprende las exigencias del personal, enfocadas en sus necesidades laborales, y cómo afectaría su desempeño	
	Nivel de adaptabilidad del colaborador	2.20. El colaborador se adapta según el requerimiento de jefes o directivos, para poder amoldarse al puesto.		
	D2: Eficacia	Metas logradas	2.21. Define claramente objetivos de desempeño asignando las responsabilidades correspondientes	
			2.22. La gestión establece que debe realizarse un manejo enfocado en el cumplimiento de metas y objetivos.	
		Asignación de tareas y funciones	2.23. Se enfoca el cumplimiento de metas asignadas con la mayor eficacia posible.	
	2.24. Oriento a mis colaboradores hacia los objetivos de la organización para fomentar la eficacia.			
	2.25. Los trabajadores conocen sus funciones y logran cumplir con los requerimientos que la gestión establece.			
	D3: Calidad de Servicio	Atención al usuario	2.26. La capacidad de respuesta a un requerimiento se relaciona con el compromiso de servicio, como política de gestión.	
			2.27. La atención al usuario debe enfocarse en la mejora constante y a la percepción del usuario.	
		Fiabilidad	2.28. Los servicios que se ofertan, deben alinearse con las políticas de gestión.	
			2.29. Se establecen factores concretos para que los colaboradores se desempeñen de cierta forma estandarizada	
Accesibilidad	2.30. El servicio que se brinda y el trabajo es accesible para todo el personal y para cumplir los requisitos del trabajo en sí.			

Anexo 2. Matriz Juicio de Expertos



VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

APRECIACIÓN



Tema: "HABILIDADES DIRECTIVAS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS CLIENTES INTERNOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KISAPINCHA LIMITADA"		
Objetivo de la encuesta: Determinar cómo se relaciona las habilidades directivas con el desempeño laboral de los clientes internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Limitada.	SI	NO
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente.	/	
El número de preguntas del cuestionario es excesivo.		/

CRITERIOS	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento.	/			
Claridad en la redacción de las preguntas.		/		
Pertinencia de la variable con los indicadores.		/		
Relevancia del contenido.		/		
Factibilidad de la aplicación.		/		
Validez de contenido del cuestionario.		/		

Observaciones:
Test. validado y estandarizado.

IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

Validado por:	Juy. Héctor Hernández
Profesión:	
Lugar de Trabajo:	UTA – Facultad de Ciencias Administrativas.
Cargo que desempeña:	Docente
Lugar y fecha de validación:	Ambato,
E-mail:	he.hernandez@uta.edu.ec.
Teléfono o celular:	0991085436.
Firma:	

Muchas gracias por su valiosa contribución a la validación de este cuestionario



VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

APRECIACIÓN



Tema: "HABILIDADES DIRECTIVAS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS CLIENTES INTERNOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KISAPINCHA LIMITADA"

Objetivo de la encuesta: Determinar cómo se relaciona las habilidades directivas con el desempeño laboral de los clientes internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Limitada.

	SI	NO
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente.	X	
El número de preguntas del cuestionario es excesivo.		X

CRITERIOS	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento.	>			
Claridad en la redacción de las preguntas.	X			
Pertinencia de la variable con los indicadores.	X			
Relevancia del contenido.	>			
Factibilidad de la aplicación.	>			
Validez de contenido del cuestionario.	X			

Observaciones: Al trabajar con un test validado y estandarizado se procedió a dar el OK.

IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

Validado por:	Ing. Arturo Montenegro T.
Profesión:	Ing. Comercial
Lugar de Trabajo:	UTA – Facultad de Ciencias Administrativas.
Cargo que desempeña:	Docente
Lugar y fecha de validación:	Ambato, 22/11/2022.
E-mail:	af.montenegro@uta.edu.ec
Teléfono o celular:	0984143099.
Firma:	

Muchas gracias por su valiosa contribución a la validación de este cuestionario

Anexo 3. Cuestionario aplicado a la población



CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS CLIENTES INTERNOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KISAPINCHA LIMITADA

Instrucciones generales:

- 1.- Señale la alternativa de respuesta que usted considere correcto de acuerdo a su criterio.
- 2.- Los resultados de este cuestionario serán analizados con absoluta reserva y servirán como insumo para el desarrollo de una tesis de grado.

Link: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfRx1MXTh7-VyIZhwcq1dvKEPI_IDxX45Bub5D-2-yU5AYKpQ/viewform?usp=sf_link

