



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “El Liderazgo Participativo y su incidencia en
el Desempeño Laboral de los empleados de la
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LA
MERCED” LTDA. de la ciudad de Ambato”**

Autora: Erika Jazmina Vargas Vaca

Tutor: Ing. MBA. Fernando Miranda

AMBATO – ECUADOR

Marzo 2015



APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. Fernando Miranda

CERTIFICA:

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este Trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Título y Grados de la Facultad.

Ambato, Febrero del 2014

Ing. MBA. Fernando Miranda
TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.

Yo Erika Jazmina Vargas Vaca, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo a la obtención del título de Ingeniera en Organización de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

Srta. Erika Jazmina Vargas Vaca

C.C. 1600648933

AUTOR.

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO.

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f) _____
PSC. Mg. CRISTINA ABRIL

f) _____
ING. Mg. DAVID CAISA

Ambato, Febrero del 2014

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella 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 tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, 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.

Srta. Erika Jazmina Vargas Vaca

C.C. 1600648933

DEDICATORIA

Con todo el corazón al finalizar una de las etapas más importantes de mi vida, y cumplir una más de mis metas, el presente trabajo se lo dedico en primer lugar al ser más grande de la tierra a Dios por cada una de las bendiciones que me han llenado de fuerza, a mis padres Ney Vargas y Narciza Vaca ya que gracias a su esfuerzo diario y apoyo incondicional me han llenado de fuerza y perseverancia para salir adelante, a mis hermanas Jenny, Neyda, Indira, Génesis a mi hermano Jairo, a mi sobrina y ahijada Victoria Alejandra, a mi sobrino Andrés Alejandro quienes con su compañía y apoyo llenan de luz mi vida.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimientos a mi querida facultad en la que pase los momentos más lindos de mi vida universitaria y en donde pude conocer a amigas/os que perduraran a lo largo de mi vida, a cada uno de los docentes y personal administrativo, de manera especial agradecer a mi tutor el Ing. Fernando Miranda quien me guio en el desarrollo de este trabajo,

Erika Vargas

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	XI
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
EL PROBLEMA	2
1.1 TEMA	2
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.2.1 CONTEXTUALIZACIÓN	2
1.2.2 ANÁLISIS CRÍTICO	4
1.2.3. PROGNOSIS	6
1.2.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.	7
1.2.5 INTERROGANTES	7
1.2.6. DELIMITACIÓN	7
1.3 JUSTIFICACIÓN	8
1.4. OBJETIVOS	9
1.4.1. Objetivo General	9
1.4.2. Objetivos Específicos	9
CAPÍTULO II	10
MARCO TEÓRICO	10
2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	12
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL	13
2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	14
2.4.1 Variable Independiente: Liderazgo Participativo	19
2.4.2. Variable dependiente: desempeño laboral	27
2.5 HIPÓTESIS	35
2.6 VARIABLE DE LA HIPÓTESIS	35

CAPÍTULO III	36
METODOLOGÍA	36
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	36
3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	36
3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN	37
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA	38
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	40
3.5.1. Operacionalización de la Variable Independiente	40
3.5.2. Operacionalización de la Variable Dependiente	41
3.6. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	42
3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	43
3.8. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN	44
3.8.1 Codificación de la Información	44
3.8.2 Tabulación de la Información	44
3.8.3 Graficar	44
3.8.4 Analizar Gráficos Estadísticos	44
3.8.5 Interpretación	44
CAPÍTULO IV	46
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	46
4.1. ANÁLISIS DEL ASPECTO DEL ASPECTO CUANTITATIVO	46
4.2. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS	61
4.2.1. HIPÓTESIS DE VERIFICACIÓN	61
4.2.2. HIPÓTESIS ESTADÍSTICA	61
4.2.4. CUADRO DE VALORES ESPERADOS	63
4.2.5. CUADRO DEL XI CUADRADO	64
4.2.6. XI CUADRADA TABULAR	65
CAPÍTULO V	68
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	68

5.1. CONCLUSIONES	68
5.2 RECOMENDACIONES	69
CAPÍTULO VI	70
LA PROPUESTA.	70
6.1. DATOS INFORMATIVOS	70
6.2 ANTECEDENTES.	71
6.3 JUSTIFICACIÓN.	71
6.4. OBJETIVOS DEL PLAN	71
6.4.1. OBJETIVO GENERAL.	71
6.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	72
6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.	72
6.5 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.	73
Liderazgo Participativo	73
Trabajo en equipo	73
Incentivos	73
Tipos De Incentivos	74
Adaptabilidad	74
6.7 METODOLOGÍA	74
6.7.1 POLÍTICAS INSTITUCIONALES	75
6.7.2 PROGRAMA DE CAPACITACIONES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LA MERCED”	76
6.7.3 PROGRAMA DE INCENTIVOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LA MERCED LTDA.”	81
6.7.4 PLAN DE CARRERA PROFESIONAL	83
6.7.5 PLAN DE ACCIÓN	84

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Árbol del problema	4
Ilustración 2: Constelación de ideas Variable Dependiente	17
Ilustración 3: Constelación de ideas Variable Dependiente	18
Ilustración 4: Tipos de Liderazgo	24
Ilustración 5: Perspectivas del Empresario y Empleado respecto de la Evaluación	32

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población y Muestra	38
Tabla 2: Recolección de la Información	42
Tabla 3: Técnicas e Instrumentos de Investigación	43
Tabla 4: Resultados observados	62
Tabla 5:Tabla del xi cuadrado	66

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Líder, liderato y liderazgo	21
CUADRO 2.....	47
CUADRO 3.....	49
CUADRO 4.....	51
CUADRO 5.....	53
CUADRO 6.....	55
CUADRO 7.....	57
CUADRO 8.....	59
CUADRO 9: Cuadro de valores esperados	63
CUADRO 10: Cuadro de XI cuadrado.....	64
CUADRO 11: Plan de capacitación relaciones humanas y atención al cliente.....	77
CUADRO 12: Plan de capacitación trabajo en equipo	78
CUADRO 13: Plan de capacitación Coaching y liderazgo.....	79
CUADRO 14: Plan de Capacitación Liderazgo Participativo	80
CUADRO 15: Programa de incentivos a nivel general	81
CUADRO 16: Plan de Acción	84

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	48
GRÁFICO 2.....	50
GRÁFICO 3.....	52
GRÁFICO 4.....	54
GRÁFICO 5.....	56
GRÁFICO 6.....	58
GRÁFICO 7.....	60

RESUMEN EJECUTIVO

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “LA MERCED” LTDA. Es una de las primeras cooperativas de la ciudad creada en el año de 1964, enfocada a ayudar a resolver los problemas socioeconómicos de cada uno de sus socios, y así mejorar sus condiciones de vida a través de la captación de ahorros, otorgamiento de créditos oportunos y ágiles, desarrollo de programas de vivienda y servicios médico para sus socios. Hoy en día continúan forjando cada uno de sus servicios para el bienestar de la colectividad.

El presente trabajo de investigación se enfoca en mejorar el manejo del personal y de la institución debido a los constantes cambios del entorno, en innovación y el establecimiento de nuevas tendencias, de tal manera que establecer un sistema de liderazgo participativo permitirá mejorar el desempeño laboral de cada uno de sus empleados y continuar captando socios y posicionándose como una de las mejores cooperativas de la ciudad.

La investigación de campo permitió conocer las necesidades de un manejo sinérgico de los recursos organizacionales, de tal manera que se promueva la dinamización de dichos recursos mediante acciones proactivas y así poder acceder a ventajas competitivas sostenibles y no reactivas.

Así la propuesta se direccionó a estructurar un Plan de Desarrollo de Liderazgo Participativo para la mejora del Desempeño Laboral para mejorar el desempeño laboral de sus empleados, dirigido a los clientes internos, quienes deben ser correctamente capacitados y compensados para obtener resultados eficientes. La propuesta está encaminada a mejorar la manera de dirigir la empresa por parte de su líder y mejorar las relaciones entre compañero y con los clientes externos, en este sentido el alineamiento de las acciones permitirá un compromiso interno para la y proyectar una buena imagen corporativa.

PALABRAS CLAVE:

Plan de Desarrollo de Liderazgo Participativo, Desempeño Laboral, Liderazgo Participativo, Cooperativa de Ahorro y Crédito “LA MERCED” LTDA, clientes internos y externos.

EXECUTIVE SUMMARY

The Cooperative Savings and Credit "LA MERCED" LTDA. It is one of the first cooperatives in the city founded in 1964 , focused on helping solve the economic problems of each of its partners, and improve their living conditions through savings mobilization , provision of timely credit and agile , program development, housing and medical services for its members. Today continue to build each of their services for the welfare of the community.

The present research focuses on improving the management of staff and the institution due to the constantly changing environment, innovation and the development of new trends, so that a system of participatory leadership will improve job performance each of its employees and partners continue to capture and positioning itself as one of the best cooperatives in the city.

The field research allowed to know the needs of a synergistic management of organizational resources, so that the revitalization of these resources is promoted through proactive actions so you can access and nonreactive sustainable competitive advantages.

So the proposal was routed to structure a Participatory Development Plan Leadership for Work Performance improvement to enhance job performance of its employees, led to internal customers, who must be properly trained and compensated for efficient results. The proposal aims to improve the way we run the business by its leader and improve relations between partner and external customers, in this sense the alignment of actions allow an internal commitment to and project a good corporate image

INTRODUCCIÓN

Acorde a las nuevas tendencias de administración a nivel mundial se establece la necesidad de generar un nuevo sistema de liderazgo, tomando en cuenta las relaciones entre todos los mandos y dándole la oportunidad a todos de dar sus opiniones y aportes para el desarrollo y cumplimiento de objetivos tanto institucionales, departamentales y personales.

La estructura de la investigación consta de los siguientes capítulos:

En el Capítulo I, se trata el tema de la investigación, se realiza el planteamiento del problema, la contextualización, el análisis crítico, las causas y efectos, se establece el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación.

En el Capítulo II, está conformado por los antecedentes investigativos, la fundamentación filosófica, la fundamentación teórica en la que se puntualiza la conceptualización de las variables independiente y dependiente, la formulación de la hipótesis y las variables investigativas.

En el Capítulo III, hace referencia a la metodología de la investigación estableciendo los tipos de investigación, la población y muestra, se operacionaliza las variables y se determina el procesamiento de la información.

En el Capítulo IV, se encuentra el análisis e interpretación de los resultados de los datos recolectados en la encuesta.

En el Capítulo V, se determina las conclusiones y recomendaciones para la investigación fundamentado en las necesidades detectadas en el trabajo investigativo.

En el capítulo VI, se establece la propuesta, la justificación así como los objetivos y la operacionalización de las actividades de cambio para la empresa.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 TEMA

“El Liderazgo Participativo y su incidencia en el Desempeño Laboral de los empleados de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LA MERCED” LTDA. de la ciudad de Ambato”

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 CONTEXTUALIZACIÓN

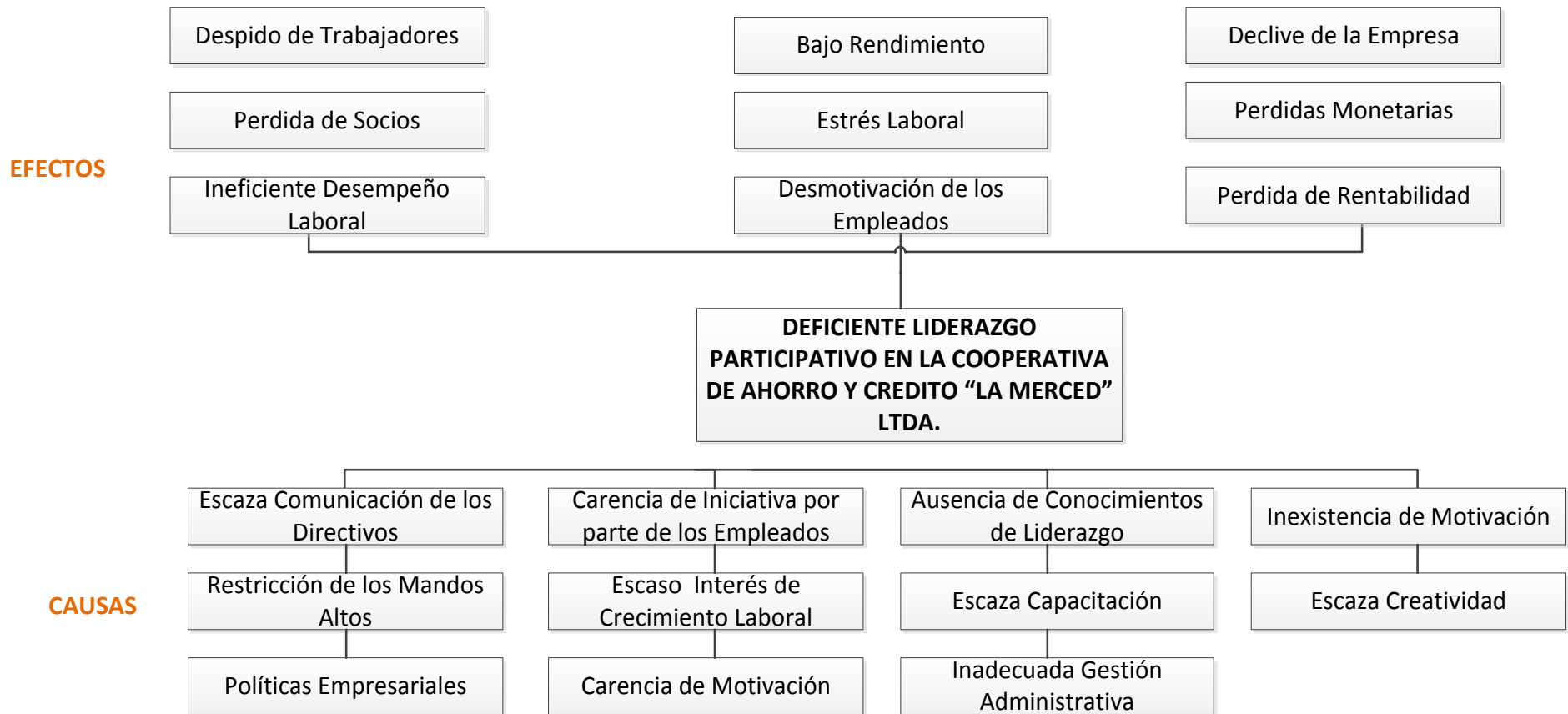
En el **mundo**, el liderazgo participativo es un factor muy importante para el éxito o fracaso de una empresa. Existen muchas empresas exitosas las mismas que se ha caracterizado por la buena gerencia es decir por qué han tenido o tienen líderes capaces de llevar a cabo los objetivos propuesto y estimulando a que su recurso humano cumpla cada uno de ellos, el mismo que es muy importante para el desarrollo y el posicionamiento exitoso de una empresa y siendo el respaldo para su equipo. Pero así mismo existen empresas que han tenido fracasos ya que sus Gerentes no han sido unos buenos líderes y no han sido capaces de trabajar con su gente de la manera adecuada.

En **Ecuador**, el liderazgo participativo está tomando mayor fuerza que en épocas antiguas ya que muchas veces al gerente lo único que le importaba era desempeñar su trabajo de la manera que él creía la indicada o a su vez siendo o convirtiéndose en un líder autoritario en donde lo único que importa es la opinión de el sin tomar sugerencias de las demás personas que conforman su organización. De igual manera en el país se han venido dictando capacitaciones acerca de cómo ser un buen gerente un gerente líder, lo cual de una manera muy importante ayuda para los gerentes de las empresas del Ecuador ya que así se tendrá un desarrollo en las empresas el mismo que favorece al desarrollo económico del país.

Para la **Cooperativa “LA MERCED”** especialmente para su gerente es un tema muy importante desempeñar su trabajo de la mejor manera siendo no solo la persona que dirige la institución sino también convirtiéndose en un buen líder siguiendo las tendencias actuales de lo que es un líder gerencial moderno el mismo que se describe como la persona que sabe influenciar, compartir, aprovechar óptimamente el capital humano, talento de los trabajadores de la empresa. Suele además, canalizar las energías, emociones y potencialidades de los miembros de su equipo de trabajo.

1.2.2 ANÁLISIS CRÍTICO

Ilustración 1: Árbol del problema



Elaborado por Erika Vargas

El liderazgo dentro las organizaciones juega un papel sumamente importante, ya que permite saber la forma en que las personas que ocupan los altos mandos se desenvuelven en su entorno y conjuntamente con sus colaboradores.

El deficiente liderazgo participativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced” Ltda., tiene varios puntos críticos que conforman las causas del problema mencionado, mismas que afectan de manera directa en el desempeño laboral de la institución.

La escasa comunicación con los directivos de la institución retrasan mucho los procesos dentro y fuera de la institución, dando como resultado todo tipo de errores en las diferentes dependencias de la Cooperativa.

La restricción de los altos mandos, no permiten establecer un vínculo de comunicación entre los empleados y los directivos, lo cual evita que ellos puedan conocer de forma directa los problemas o distintas situaciones que se den dentro de la Organización.

Por otro lado la carencia de iniciativa por parte de los empleados de la Cooperativa hace que el trabajo no se facilite y se quede estancado cuando los mismos trabajadores pueden buscar una forma de agilizar los procedimientos, a causa del escaso interés por parte de los trabajadores de un crecimiento laboral el mismo que tiene como causa la carencia de motivación.

Si bien es cierto las personas que están en altos mandos son aquellos que tienen una vasta experiencia en sus cargos, pero también es una realidad muy cierta que muchos de ellos no tienen conocimiento de lo que es el liderazgo ni de cómo aplicarlo a sus subordinados. En muchos casos existen líderes natos y los que se han ido formando en el camino, al no tener capacitación no se podrá tener conocimiento de lo que es ser un líder.

Una vez analizadas las causas más prominentes del deficiente liderazgo participativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced” Ltda. Podemos determinar los siguientes efectos directos:

El ineficiente desempeño laboral es uno de los efectos que tienen mayor impacto en la institución ya que sus daños se miden a nivel empresarial y se refleja directamente en los estados financieros produciendo un déficit considerable al final del año contable, de igual manera en la insatisfacción por parte de los socios los mismos que toman como decisión ya no formar parte la instrucción, lo cual dentro de la Cooperativa va a ocasionar despidos.

Al no contar con un líder que motive a los empleados, éstos no tendrán ánimo de trabajar y dar lo mejor de cada uno para el mejor desempeño de la empresa, descuidando su trabajo y dejando que la monotonía y la rutina se apoderen del empleado, provocando un estrés en los empleados el mismo que causara un bajo rendimiento.

Al tener un liderazgo inadecuado dentro de la institución esto va a generar una baja rentabilidad, en la institución causando pérdidas monetarias para la misma, lo cual con el paso del tiempo va a generar un declive de la Organización.

1.2.3. PROGNOSIS

Si se tiene un problema como es un Inadecuado Liderazgo Participativo, y si no se da solución a esto, no se podría tener un desarrollo correcto y se seguiría manejando un liderazgo obsoleto o no habría liderazgo y no se podría alcanzar los objetivos establecidos. A parte esto podría de una u otra forma darse una mala gerencia lo cual podría llevar a la desmotivación y el Mal Desempeño Laboral sus empleados generando así un desequilibrio dentro de la empresa y llevarnos en el caso más extremo al declive de la organización.

1.2.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿Cómo incide El Liderazgo Participativo en el Desempeño Laboral de los empleados de la Cooperativa de Ahorro Crédito y Vivienda “LA MERCED” de la Ciudad de Ambato?

1.2.4.1. Variable Independiente

Liderazgo Participativo.

1.2.4.2. Variable Dependiente

Desempeño Laboral

1.2.5 INTERROGANTES

¿Existe un liderazgo participativo?

¿Se utilizan procesos para evaluar el desempeño laboral?

¿Qué tipo de liderazgo sería necesario aplicar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “LA MERCED” Ltda., para mejorar el desempeño laboral?

POR CONTENIDOS

Campo: Psicología

Área: Psicología Industrial

Aspecto: Liderazgo

1.2.6. DELIMITACIÓN

DELIMITACIÓN ESPACIAL

La investigación se realizó en la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LA MERCED” LTDA., ubicada en la ciudad de Ambato, en las calles Joaquín Ayllon y Vicente Rocafuerte.

DELIMITACIÓN TEMPORAL:

La presente investigación se hará en el período: febrero 2014- Noviembre 2014.**UNIDADES DE OBSERVACIÓN:**

Clientes, los empleados y el personal administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “LA MERCED” Ltda.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Gracias a la investigación se podrá llevar a vacíos académicos y dar solución al problema de la empresa incentivando así la investigación por parte del estudiante y conociendo más a fondo el tema.

El liderazgo participativo es un tema muy importante dentro del desarrollo organizacional de una empresa buscando así la innovación no solo en procesos de producción sino también en lo que concierne a lo administrativo.

Se ha propiciado un nuevo perfil del gerente moderno que debe ser tomado muy en cuenta por las universidades, escuela de administración a fin de diseñar un programa que proporciones los conocimientos administrativos necesarios para garantizar una buen desempeño del gerente, en el escenario económico actual.

Con la aplicación de la solución propuesta, la empresa tendrá ventajas como:

- Gerente con ideas de líder actuales
- Buena comunicación con los empleados.
- Empresa estable
- Empresa innovadora
- Mejor desarrollo del RRHH.

El beneficio que se dará por el cumplimiento nos traerá un impacto muy importante en el ámbito social ya que se generara mayores fuentes de trabajo se evitara despídos.

Tendrá un impacto en el campo económico ya que la empresa aportara para el desarrollo económico del país con el pago justo de impuestos y cumplimiento de obligaciones.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

- Determinar cómo incide El liderazgo Participativo en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LA MERCED” LTDA. de la Ciudad de Ambato.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la forma en la que se está llevando a cabo el liderazgo dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “LA MERCED” Ltda.
- Analizar el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “LA MERCED” LTDA., de la Ciudad de Ambato.
- Proponer una alternativa de solución para la aplicación del liderazgo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “LA MERCED” Ltda.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

MAZÓN D. (2012) *“El liderazgo y su incidencia en el servicio al cliente de la escuela de conducción para conductores no profesionales de Pelileo Escudecomp S.A.”*. Facultad de Ciencias Administrativas UTA.

Objetivos

- Definir el modelo de liderazgo que permita mejorar el nivel de autoridad y así lograr los objetivos de la empresa.
- Establecer el mejoramiento de la calidad del servicio al cliente para generar una mayor cobertura.
- Estructurar un modelo de liderazgo participativo para potencializar el servicio al cliente y así generar fidelización a la empresa.

Conclusiones:

- Se evidencia que el actual liderazgo que se establece en la empresa para los clientes es malo, porque no se cumple con las expectativas de los usuarios.
- En la información recolectada se evidencia que la actitud con la que se proporciona a la información es negativa, lo cual genera en el cliente insatisfacción.

APONTE L. (2001) *“El Clima Organizacional en el Desempeño Laboral en la empresa “Serviposible S.A” de la ciudad de Baño”*. Facultad de Ciencias Administrativas UTA.

Objetivos:

- Analizar qué factores afectan el Desempeño Laboral en la empresa “SERVIPOSIBLE S.A” de la ciudad de Baños.
- Proponer un Modelo Organizacional para mejorar el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa SERVIPOSIBLE S.A.

Conclusiones:

- Casi todos los empleados concluyen que la mayoría de trabajadores no están de acuerdo con el tipo de Modelo Organizacional que la empresa ha estado aplicando y por ende está originando un bajo Desempeño Laboral ya que el modelo que aplican es el de Estructura Simple que tiene grandes limitaciones ya que cuando el director general toma todas las decisiones, este proceso tiende a estancar el crecimiento de la organización, e implica el riesgo de que el desempeño de todas las tareas dependa de una sola persona, que se vuelve indispensable.
- La mayoría de los trabajadores encuestados no se sienten debidamente capacitados para desempeñar en sus funciones, por lo cual la empresa debería programar un plan de capacitación para mejorar su desempeño.

URÍA D. “*El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda. De la ciudad de Ambato*”. Facultad de Ciencias Administrativas UTA.

Objetivos:

- Diagnosticar la situación actual sobre el clima organizacional y el desempeño laboral de Andelas Cía. Ltda. a través de encuestas, para detectar falencias y puntos débiles que deben ser fortalecidos.

- Analizar alternativas de mejora del clima organizacional para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda.

Conclusiones:

- El desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo autocrático, ya que impide la aportación de nuevas ideas y los cohibe en cierto modo a dar un valor agregado a su trabajo diario.
- Los directivos señalan que el desempeño laboral de sus trabajadores se encuentra en un nivel medio y no es el esperado por ellos para el Cumplimiento de las metas organizacionales.
- Es necesario analizar y proponer alternativas que permitan mejorar el clima organizacional actual y que coadyuven al incremento del desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Para realizar la presente investigación se aplicará el paradigma crítico propositivo ya que el problema objeto de estudio se encuentra en constante dinamismo a partir de los resultados obtenidos en la productividad de la empresa.-Se obtendrá conocimiento mediante el involucramiento directo con la empresa, realizando encuestas dirigidas al personal el mismo que nos ayudará a descubrir por qué no se ha tomado medidas para mejorar el Liderazgo Participativo de la empresa.

En la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LA MERCED” LTDA. de la Ciudad de Ambato como en toda empresa viene surgiendo problemas que impide el cumplimiento de las metas, el Liderazgo es uno de los problemas más relevantes hoy en día ya que de ello depende el Desempeño Laboral, y esto es muy importante, ya que la buena productividad y crecimiento de la empresa, depende tanto del gerente, como de sus trabajadores.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La presente investigación está respaldada en el Código de Trabajo.

Art. 441.- Protección del Estado.- Las asociaciones de trabajadores de toda clase están bajo la protección del Estado, siempre que persigan cualquiera de los siguientes fines:

1. La capacitación profesional;
2. La cultura y educación de carácter general o aplicado a la correspondiente rama del trabajo;
3. El apoyo mutuo mediante la formación de cooperativas o cajas de ahorro; y,
4. Los demás que entrañen el mejoramiento económico o social de los trabajadores y la defensa de los intereses de su clase.

Cada trabajador tiene derecho a que su empleador le proporcione capacitación en su trabajo que le permitan elevar su nivel de vida conforme a los requerimientos de la empresa.

La formación del profesional será obligatoria y gratuita para el trabajador cuando sea requerida por la empresa para mejorar su desempeño laboral.

Código de Trabajo

Art .1. (Excl)Ámbito de este código

Los preceptos de este código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios por el Ecuador serán aplicadas en los casos específicos a los que ellas se refieren.

2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

Categorización:

Formulación del problema

¿Cómo incide El Liderazgo Participativo en el Desempeño Laboral de los empleados de la Cooperativa de Ahorro Crédito y Vivienda “LA MERCED” de la Ciudad de Ambato?

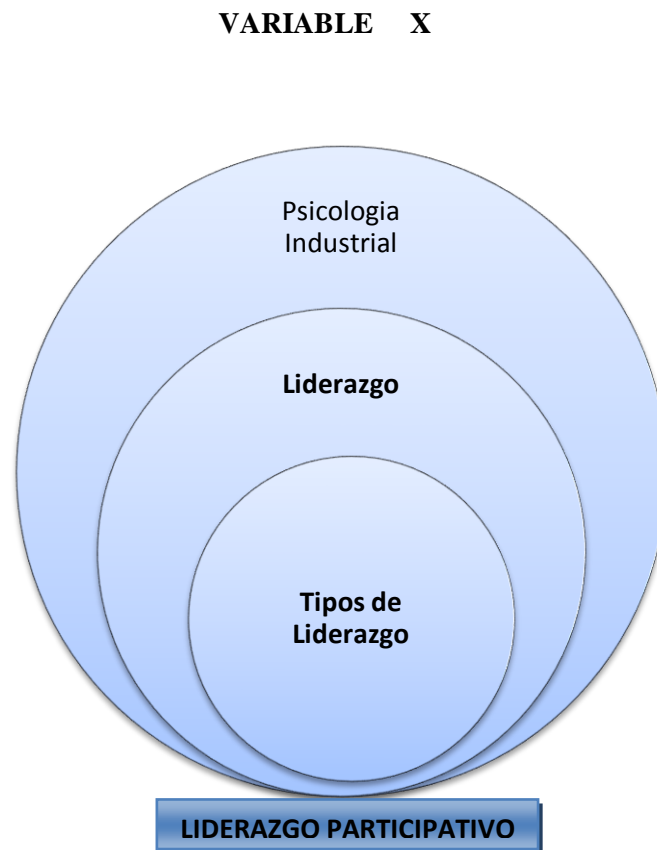
Variable Independiente: Liderazgo Participativo

Variable Dependiente: Desempeño Laboral

CATEGORIZACIÓN

Supraordinación y Subordinación

Gráfico 1: Desarrollo de la teoría de la Investigación de la Variable Independiente (X) y Dependiente (Y).



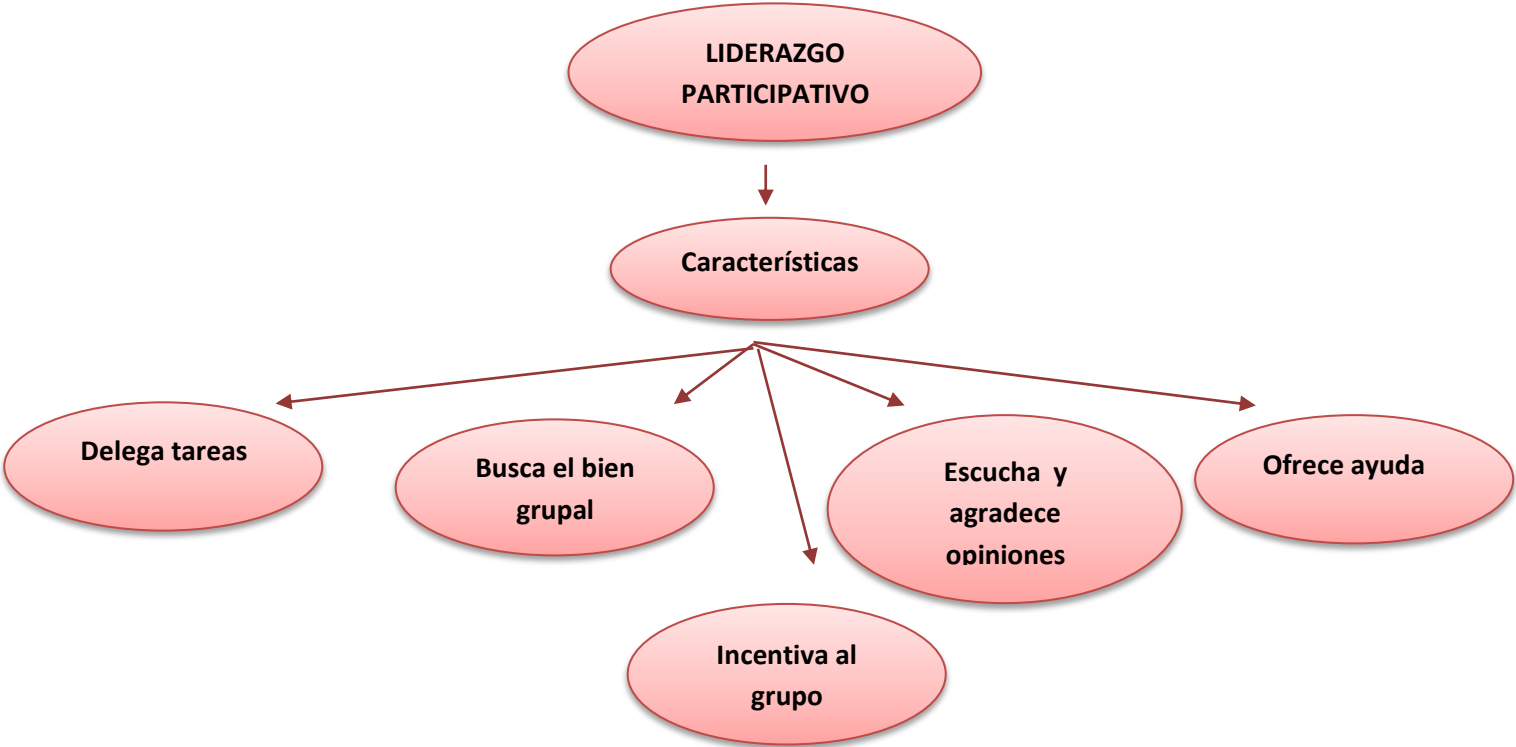
Elaborado por: Erika Vargas

VARIABLE Y



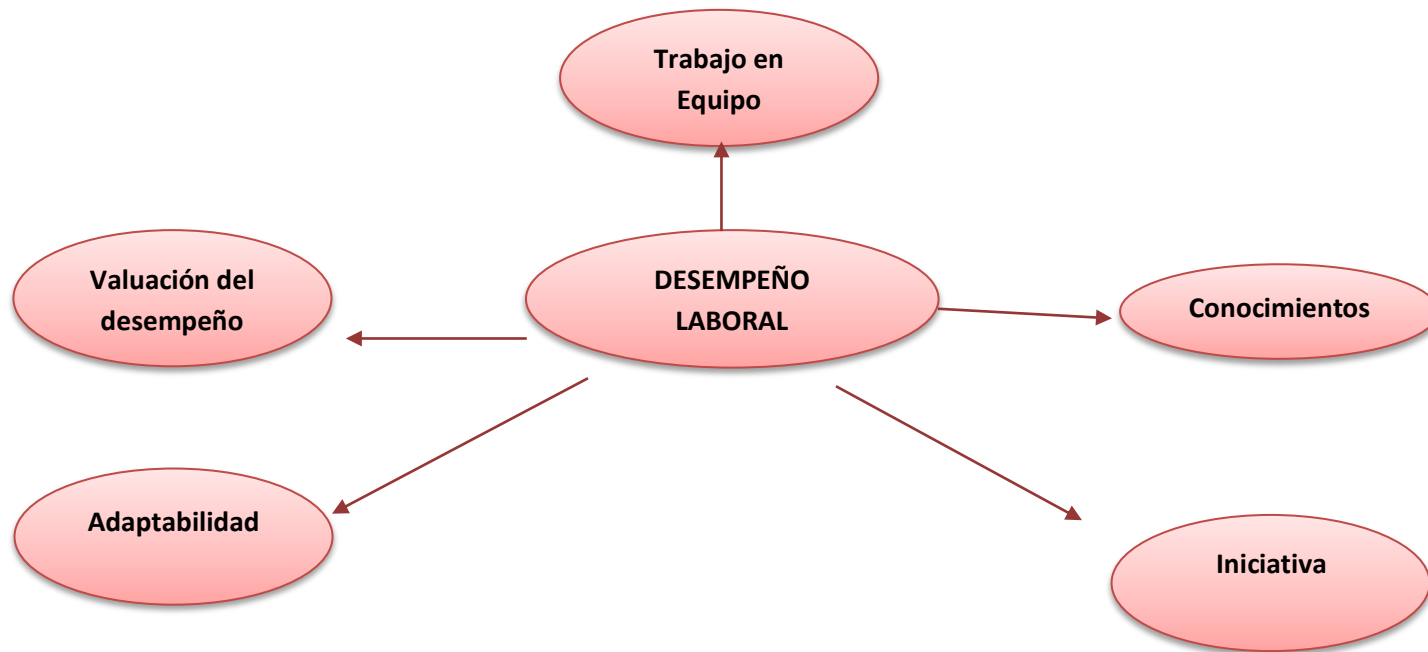
Elaborado por: Erika Vargas

Ilustración 2: Constelación de ideas Variable Dependiente



Elaborado por: Erika Vargas

Ilustración 3: Constelación de ideas Variable Dependiente



Elaborado por: Erika Vargas

2.4.1 Variable Independiente: Liderazgo Participativo

Psicología Industrial

“La psicología industrial es una rama de la psicología que, estudia los métodos de selección, formación, consejo y supervisión de personal en el comercio y la industria de cara a la eficacia en el trabajo.” (LOPEZ, 2011)

“La psicología organizacional consiste en que ha permitido comprender los fenómenos humanos al interior de la organización en sus relaciones con el resto del sistema organizacional” (ANDÍA, 2007, pág. 7); “se centra en la forma en que los trabajadores se adaptan al ambiente social de las organizaciones humanas complejas.” (MORRIS & MAISTO, 2005, pág. 454)

Liderazgo

Liderazgo es el conjunto de cualidades y hábitos positivos que motivan y permiten a un individuo conducir a un grupo de personas al logro de fines superiores por caminos acotados por principios y valores de alto contenido moral.

Esta definición deja fuera a los seudolíderes, esos que solo se mueven por intereses particulares o partidistas sin importarles el bien común.

Todo líder debe tener cualidades y hábitos que son propios del liderazgo, tales como la honestidad, la congruencia, la consideración, la prudencia, la lealtad, la puntualidad, la organización, etc.

Esas cualidades y hábitos de alguna manera animan a quienes los poseen a hacer algo trascendente con su vida y les dan fuerza para llevarlo a cabo a pesar de los obstáculos que encuentre en el camino.

Esas cualidades y hábitos también le dan la autoridad moral para dirigir a otros, para conducirlos a algún sitio, real o virtual, que el líder considera adecuado.

Todo líder quiere trascender y quiere que otros trasciendan con él (o ella), por eso se fija metas elevadas (fines superiores). No se conforma con pequeñas metas, aunque también las tiene, pero sólo para usarlas como escalones que lleven al grupo a la cima, esto es, a la meta superior, a la meta trascendente.

El líder no cree en la frase “el fin justifica los medios”. Todos sus medios son éticos y respetan la dignidad de la persona, por eso la definición dice caminos acotados, es decir, limitados, por principios y valores de alto contenido moral.

Algunos de esos principios y valores son: el respeto al derecho ajeno, la compasión, la honestidad, la prudencia, la paciencia, la calidad, la disciplina, la perseverancia y la moderación. (AGUERA, 2004)

Según, (CASTAÑEDA, 2005, pág. 22)

Aunque existe gran variedad de conceptos y perspectivas de estudio para conocer el fenómeno del liderazgo, consideramos que éste se trata, sobre todo, de una acción individual cuyas consecuencias repercuten en todo un sistema social y, por ende, crea vínculos que por su naturaleza no son efímeros ni superficiales.

No se puede entender un liderazgo sin comprender su naturaleza, sus implicaciones y razones de ser en el grupo donde actúa y, viceversa, una sociedad no puede entenderse sin comprender el carácter de sus liderazgos. Así, el líder se explica a través de la sociedad no puede ser comprendida cabalmente sino a través del entramado de sus acuerdos y, por supuesto, de sus liderazgos.

Con el fin de precisar el sentido de la palabra liderazgo, es conveniente referirnos a otros vocablos con los que comparte rasgos semánticos como líder y liderato. A continuación, presentamos un recuadro que precisará las diferencias y similitudes entre los tres términos.

Cuadro 1: Líder, liderato y liderazgo

LÍDER	Es la persona capaz de ejercer influencia en otros para dirigirlos y guiarlos de manera efectiva hacia el logro de objetivos y metas organizacionales.
LIDERATO	Es el status o la posición del líder dentro de un grupo.
LIDERAZGO	Es el proceso de influir, guiar o dirigir a los miembros del grupo hacia el éxito en la consecución de metas y objetivos organizacionales.

Adaptado por: Erika Vargas

Según las definiciones entendemos el fenómeno del liderazgo, en términos genéricos, como el proceso por el cual una persona despliega su capacidad para “influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común”. Esta capacidad de influencia es un claro indicador de que el líder ejerce un poder sobre los demás.

Esto significa que quien ejerce el liderazgo tiene características singulares y especiales que lo hacen destacar de aquellos que en una organización, por su investidura o su posición en un orden jerárquico, poseen ciertas prerrogativas. Una de las características que hace diferente al líder es su habilidad para contagiar de entusiasmo a los otros en el camino para el logro de objetivos grupales.

Siguiendo este punto de vista, Idalberto Chiavenato define el liderazgo como “la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o de diversos objetivos mediante el proceso de comunicación humana”. Por consiguiente, un elemento importante y común a todo liderazgo es la capacidad de establecer una comunicación humana

efectiva, ya sea que se sustente en lenguajes verbales, escritos u orales, o no verbales, como el gestual o el corporal

Queda claro, pues, que en el proceso de liderazgo confluyen cualidades diversas: la persuasión, el poder, la influencia, el brío del entusiasmo, la motivación orientada al logro de metas o fines considerados como valiosos y la comunicación, entre muchas otras.

Lo destacado anteriormente lo afirma (AGUERA, 2004, pág. 24)

Mitos sobre el liderazgo

Siempre se han manejado diferentes maneras en las que se interpreta al liderazgo y a los líderes, mismas que (CASTAÑEDA, 2005, pág. 38) detalla a continuación:

“Mito 1: Los líderes nacen, no se hacen.

Antes se creía esto, pero investigaciones recientes demuestran que el liderazgo se aprende, adquiriendo las cualidades necesarias y poniéndolas en práctica.

Una investigación realizada por la Fundación Kellogg concluye diciendo que “la capacidad para dirigir está enraizada en prácticamente cada individuo... el liderazgo no está reservado para unos cuantos, para los privilegiados o para los meramente ambiciosos. Cada estudiante tiene el potencial para ser un líder eficaz”.

Mito 2: No tengo madera de líder.

A veces algunas personas se desaniman porque no se ajustan al estereotipo del líder. La verdad es que toda la gente tiene la capacidad de influir en otras personas. Se convierten en líderes, casi de manera natural, cuando identifican su propósito de vida.

Mito 3: Liderazgo significa tener el control y el poder.

Ningún líder, no importa cuán poderoso, tiene el control total. De hecho una paradoja del liderazgo es la siguiente: mientras más un líder trate de controlar un grupo, menos

control obtiene. El liderazgo no se trata del control, se trata del servicio. El liderazgo es la mejor manera de servir a la gente.

Mito 4: Los líderes poseen cierto temperamento.

Antes se pensaba que para ser buen líder era necesario tener mucha energía, carismático y tener una personalidad tipo A. ahora se sabe que para ser líder no se necesita ser un dínamo ni cambiar

Fundamentalmente su esencia, lo que es. Podemos adaptar, no cambiar, nuestro temperamento para poder actuar como líderes.

Mito 5: El liderazgo sólo tiene que ver con conductas y posición.

No es cierto. El liderazgo no sólo es lo que la gente hace. El liderazgo auténtico refleja lo que somos, no sólo lo que hacemos. Debemos ser una persona acorde con nuestro proyecto de vida, con nuestra razón para vivir. El liderazgo se dará por añadidura si así lo deseamos.

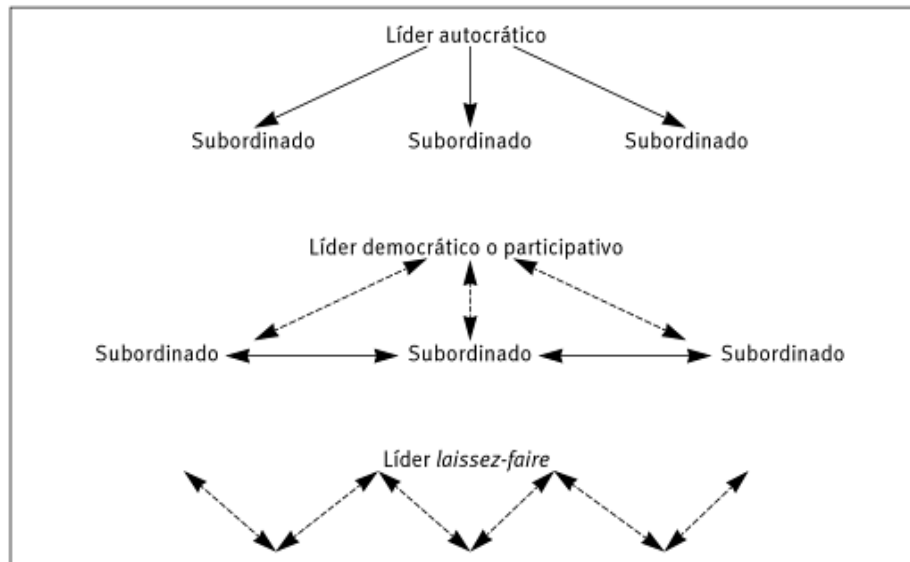
Tipos de Liderazgo

Los tipos de liderazgo permiten determinar el estilo que tienen las organizaciones de manejar las mismas, entre ellos se tiene:

Para (GIL, 2010, pág. 321)

White y Lippitt estudiaron tres tipos de liderazgo: el autocrático, el democrático y el laissez faire. (KAST & ROSENZWEIG, 1988, pág. 396) En el primer caso, casi todas las decisiones las toma el líder; en el segundo, las decisiones se someten prioritariamente al grupo, hay mayor libertad de acción y las recompensas tienen más que ver con el grupo; y en el caso último, el grupo goza de una libertad, el líder prácticamente no participa, no facilita información y prácticamente no evalúa ni cuestiona la actividad de los subordinados. Esquemáticamente podría representarse la influencia del líder en los subordinados como sigue:

Ilustración 4: Tipos de Liderazgo



Adaptado por: Erika Vargas

A lo largo los autores demostraron en su investigación que era más efectivo y eficiente el estilo democrático, aun cuando con el estilo autoritario la cantidad y calidad de trabajo fueron mayores a corto plazo. El estilo laissez faire o permisividad completa no fue efectivo en el trabajo del grupo ni mejoró su moral ni su satisfacción.

(GIL, 2010, pág. 324), plantea los tipos de liderazgo en cuatro sistemas:

Sistema 1 Autoritario explotador: Directivos muy autoritarios, confían poco en los subordinados, motivan a través del temor y del castigo, dan recompensas ocasionales y participan sólo en la comunicación descendente. Las decisiones se toman en los niveles superiores de la organización.

Sistema 2 Autoritario, pero paternal: Condescienden con sus subordinados, motivan con recompensas y, en parte, con temor y castigos; permiten alguna comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones a los subordinados y permiten cierta delegación de la toma de decisiones, pero controladas mediante políticas.

Sistema 3 Consultivo con derecho a la última palabra: Tienen cierta confianza en los subordinados, pero no completa; suelen usar constructivamente las ideas y opiniones de éstos; están en los flujos de información ascendente y descendente; toman decisiones generales y de política amplia en el nivel superior, permitiendo la toma de decisiones concretas a niveles inferiores, y en otros casos actúan consultando a sus subordinados.

Sistema 4 Participativo y democrático: En este caso, los directivos tiene confianza completa en los subordinados, siempre obtienen ideas y opiniones de ellos y las usan de forma constructiva, recompensan económicamente en base a la participación e integración del grupo en base a la fijación de objetivos y la evaluación de su consecución; participan en la comunicación ascendente y descendente con sus compañeros, promueven la toma de decisiones en toda la organización y, en otros ámbitos, actúan consigo mismos y con sus subordinados como grupo.

Liderazgo Participativo

Definición

Para muchas personas el liderazgo participativo es una forma de dirigir a un grupo de personas utilizando estrategias en las que tanto jefes como subordinados trabajen en equipo en beneficio de la empresa.

“El liderazgo participativo es la acción de liderar con un estilo participativo” (ALLES, 2012, pág. 36).

El sistema participativo expuesto se basa en resumen en una institucionalización de la “consulta” a los subordinados a través de las decisiones de grupo, ya que de hecho la responsabilidad última de tales decisiones sigue manteniéndola el jefe. Puede decirse que el modelo está principalmente a mejorar en todos los ámbitos de la empresa las relaciones interpersonales jefes – subordinados, pero sin delimitar con exactitud su responsabilidad en la toma de decisiones ni el grado de autonomía individual de que disponen en su trabajo. El papel prominente que se le asigna al grupo

puede, en realidad, ser algo ficticio a nivel operativo, puesto que también deben entrar en consideración las necesidades personales de sus componentes que el grupo no puede satisfacer. (FOESSA, 1973)

Características

Las características del liderazgo participan facilitan identificar si éste se aplica en las organizaciones, (AGUERA, 2004, pág. 46) dichas características se detallan a continuación:

- La toma de decisiones se comparte entre el líder y el grupo.
- Las estrategias son debatidas y decididas por el grupo y son apoyadas por el líder.
- Cuando es obligatorio que el líder adopte una decisión, éste explica sus razones a los miembros del grupo.
- El propio grupo esboza las tareas que seguirán y las técnicas para alcanzar el objetivo; el líder propone dos o más alternativas para que el grupo escoja. Así, las tareas adquieren nuevas perspectivas en los debates.
- La división de las actividades queda a criterio del grupo y cada miembro tiene la libertad de escoger a sus compañeros de trabajo.
- Las ideas innovadoras y las propuestas de cambio son bien recibidas.
- Un sentimiento de responsabilidad se desarrolla dentro del grupo.
- El líder busca ser un miembro más del grupo. En sus críticas y elogios trata de ser objetivo y se limita a los hechos.
- La calidad y la productividad generalmente son elevadas

Delega Tareas

Según (Plasencia, 2007)

Delegar es la habilidad para compartir Liderazgo, para crear en la organización un equipo de líderes comprometidos con los objetivos sociales de la misma. Cuando el directivo o líder traspasa poder, autoridad, información, confianza y recursos a un empleado, comparte y compromete el cumplimiento de las metas u objetivos trazados, solo así cada cual dentro de la entidad es responsable por los beneficios sociales a alcanzar.

Busca el bien grupal

“El **bien común** es un concepto que en general puede ser entendido como aquello de lo que se benefician todos los ciudadanos o como los sistemas sociales, instituciones y medios socioeconómicos de los cuales todos dependemos que funcionen de manera que beneficien a toda la gente” (Rawls, 1989, pág. 68).

Incentiva al grupo

Por extensión puede definirse como “animar a una persona por medio de un premio o gratificación económica para que trabaje más o consiga un mejor resultado en una acción o en una actividad” y también como “dar fuerza o empuje a una actividad para que crezca, se desarrolle y tenga éxito” (Diccionario Manual de la Lengua Española).

2.4.2. Variable dependiente: desempeño laboral

Talento Humano

El talento humano, “Se entiende como una combinación o mixtura de varios aspectos, características o cualidades de una persona, implica saber (conocimientos), querer (compromiso), y poder (autoridad)” (Cuevas, 2010).

Conocimientos: Es la posesión de sabiduría, inteligencia, creatividad, razonamiento, etc. Es lo que se conoce como competencias cognitivas.

Compromiso: Son las actitudes, temperamento, personalidad y esfuerzo que despliega, también se le conoce como competencias personales.

Poder: Son los valores, decisión y la capacidad personal para hacerlo, también se le conoce como las competencias ejecutivas o de liderazgo.

Por lo expuesto se comprende que el talento humano abarca muchos factores del individuo tales como conocimientos, experiencias, creatividad, aptitudes, motivación, intereses vocacionales, actitudes, habilidades, destrezas, potenciales, salud, etc. S decir viene a ser posesión de varias competencias.

El talento humano no sólo es conocimiento o destrezas, es también compromiso y capacidad, es la suma de varias competencias, y actualmente es la variable más competitiva de las organizaciones. En resumen es una mezcla de “sé hacer, quiero hacerlo y puedo hacerlo”

Desarrollo del Talento Humano

Si bien es cierto el talento humano es la suma de varias actitudes y aptitudes de las personas que forman parte de la organización, está claro que estas destrezas o competencias se deben conocer a fondo para poder de esta forma desarrollar de mejor manera las capacidades de las persona en favor de la empresa.

A continuación se muestran doce competencias que, dentro de todo tipo de empresas, serían las más óptimas a desarrollarse o mostrarse entre el personal, según (ALLES, pág. 60)



Gestión del Talento Humano

Definición

Con un mundo constantemente cambiante, donde la prioridad de las empresas se dirige hacia las personas, es importante definir a la gestión del talento humano como la responsable de la dimensión humana dentro de una organización, cuyo proceso incluye: contratar personas con un perfil idóneo para ejercer un cargo; capacitar periódicamente al personal y brindar los mecanismos y ambientes necesario para que los empleados se desempeñen de manera adecuada en pro de mejorar la productividad en la organización. (FERNANDEZ, 2009)

(CHIAVENATO, Gestión del Talento Humano, 2002, pág. 3), indica que:

“la gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructural adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.”

Importancia

“La gestión del talento humano, se convierte en un aspecto crucial, pues si el éxito de las instituciones y organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en las personas puede generar grande beneficios”, según (CASTILLO, 2010, pág. 4).

Evaluación del Desempeño

(MUCHINSKY, 2002, pág. 206), cita a Murphy y Cleveland (1995), quienes sobre la evaluación del desempeño piensan:

La evaluación del desempeño puede ayudar a las empresas de varias maneras. (...). Primero pueden mejorar la calidad de las decisiones organizacionales que van desde los aumentos de salarios hasta los ascensos o despidos. El propósito de la función de recursos humanos en una empresa es maximizar las contribuciones de los empleados a los objetivos de la organización, y las evaluaciones del desempeño del empleado en el trabajo pueden jugar un papel fundamental en el logro de esta función.

En segundo lugar, las evaluaciones del desempeño pueden mejorar la calidad de las decisiones individuales desde la selección de la carrera hasta el desarrollo de las fortalezas del futuro. Una retroalimentación (feedback) precisa sobre el desempeño es un componente importante del éxito en la capacitación y proporciona información crítica para que se conformen autoevaluaciones realistas en el lugar de trabajo. La retroalimentación sobre el desempeño también es clave para mantener altos niveles de motivación en el trabajo.

En tercer lugar, las evaluaciones sobre el desempeño pueden afectar los puntos de vista del empleado y su lealtad a la organización. Un sistema de evaluación del desempeño exitoso de una empresa puede ayudar a incrementar el compromiso y la satisfacción del empleado. A los empleados que creen que las

decisiones de una organización son irracionales o injustas, les es difícil desarrollar una lealtad o un compromiso fuertes con ella.

Por último, las evaluaciones formales de desempeño pueden proporcionar una base racional y legalmente defendible para las decisiones del área de personal.

Perspectivas de las evaluaciones

Al realizar evaluaciones dentro de una organización se tienen dos perspectivas, la de los empresarios o jefes, y la de los empleados, a continuación se exponen las ideas precisas sobre estas perspectivas, según (CARDY, 1998, pág. 142):

Ilustración 5: Perspectivas del Empresario y Empleado respecto de la Evaluación

**PERSPECTIVA DEL
EMPRESARIO**

- Pese a mediciones imperfectas, las diferencias en el desempeño individual sí marcan la diferencia.
- Se puede necesitar documentación acerca de la evaluación del desempeño y su retroalimentación para una defensa legal
- La evaluación proporciona una base racional para construir un sistema de méritos o bonificaciones.
- Las dimensiones y estándares de evaluación pueden hacer operativas las metas estratégicas y aclarar las expectativas de desempeño
- Proporcionar retroalimentación individual es parte de un proceso de administración del desempeño.
- Pese al enfoque individual tradicional, los criterios de evaluación pueden incluir el trabajo en equipo y los equipos pueden ser objeto de evaluación.

**PERSPECTIVA DEL
EMPLEADO**

- Se necesita y desea retroalimentación sobre el rendimiento.
- La mejoría en el desempeño requiere evaluación.
- La justicia requiere que se midan las diferencias en niveles de desempeño entre los trabajadores y que tengan un impacto en las consecuencias que se derivan de ellas.
- La evaluación y el reconocimiento de los niveles de desempeño pueden motivar su mejoría.

Adaptado por: Erika Vargas

Desempeño Laboral

Para un buen rendimiento laboral es necesario que los empleados conozcan sus funciones específicas, los procedimientos que deben seguir así como también las políticas y reglamentos que rigen la institución donde laboran.

Tiene como objetivo “conocer de la manera más precisa posible cómo está desempeñando el empleado su trabajo y si lo está haciendo correctamente” (SERRANO, 2012, pág. 4).

Factores

Aptitud

Según Pichot (1949, citado en (ARAGON & SILVA, 2002, pág. 41)),” la aptitud es la conjunción de capacidades innatas y de la influencia del medio, aunque varían las proporciones de ambos componentes según los tipos de pruebas.”

Conocimientos

“El conocimiento es una mezcla fluida de experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas que proporcionan un marco para su elevación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y aplica en las mentes de los conocedores. En las organizaciones está, a menudo, embebido no sólo en los documentos y bases de datos, sino también en las rutinas organizacionales, en los procesos, prácticas y normas.” (Conocimiento, 2012, pág. 50)

Habilidades

“Se entienden por capacidades o habilidades básicas a las competencias específicas de las que se compone una función y son necesarias para que la función se pueda desarrollar o integrar con provecho y sin problemas en el conjunto de las actividades del individuo” (GARCÍA, BERNAL, DI NOUVO, RODRIGUEZ, & ZANNIELLO, 1995, pág. 179)

Actitud

El término actitud, es común en la vida diaria y (Cooper, 2002, pág. 126) define como “un estado mental o neuronal dispuesto, organizado por medio de la experiencia, que ejerce una influencia rectora o dinámica en la respuesta del individuo a todos los objetos y situaciones con los que se relaciona”

Personalidad

“La personalidad designa un conjunto único de rasgos conductuales constantes, y sirve para explicar la estabilidad del comportamiento a través del tiempo y en situaciones distintas” (WEITEN, 2008, pág. 478)

Trabajo en equipo

“Si el empleado participa en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se encuentra que forma parte de la empresa. Además quien mejor que el trabajador para planificarlo ya que es quién realiza el trabajo y por lo tanto quien puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces” (SERRANO, 2012, pág. 12)

Adaptabilidad

Según, (Flores Garcia Rada, 2008, pág. 89) “se refiere a la mantención de la efectividad en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas.”

Iniciativa

Para el autor, (Flores Garcia Rada, 2008, pág. 89) “se refiere a la intención de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos A la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente. A las medidas que toma para lograr objetivos más allá de lo requerido”.

Conocimiento

Según, (Flores Garcia Rada, 2008, pág. 89) “se refiere el nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas con su área de trabajo. A la capacidad que tiende de mantenerse al tanto de los avances y tendencias actuales en su área de experiencia”.

Trabajo en equipo

Según, (Flores Garcia Rada, 2008, pág. 89) “se refiere a la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos/ grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permite el consenso”.

2.5 HIPÓTESIS

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo incide El Liderazgo Participativo en el Desempeño Laboral de la Cooperativa de Ahorro Crédito “LA MERCED LTDA.”?

HIPÓTESIS

El Liderazgo Participativo incide en el Desempeño Laboral de los empleados de la Cooperativa de Ahorro Crédito “LA MERCED LTDA.”.

2.6 VARIABLE DE LA HIPÓTESIS

X= Liderazgo Participativo

Y= Desempeño Laboral

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

La siguiente investigación tuvo un enfoque cualicuantitativo, cuantitativo ya que se orientó hacia la identificación de las causas y explicación del problema objeto de estudio, su perspectiva es desde afuera y asume una posición estática. Cualitativo porque se orientó hacia una observación naturalista, o es generalizable por que investigó el problema dentro del contexto al que pertenece.

3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Para realizar la investigación, se utilizó la modalidad bibliográfica, ya que para el desarrollo y elaboración del marco teórico se investigó y utilizó información de libros, revistas, tesis, y páginas de internet.

También se utilizó una modalidad de campo, que es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en el que se producen, a través del contacto directo del investigador con la realidad.

Aquí se aplicó encuestas a los trabajadores de la empresa y a los directivos de la misma.

3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Investigación Exploratoria

Se realizó esta investigación ya que no se tuvo ideas precisas acerca del problema que se va a estudiar. Y nos ayudó al planteamiento del problema de investigación, formular hipótesis de trabajo.

Investigación exploratoria “Es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimiento” (Morales, 2010).

Investigación descriptiva

Aquí pudimos detallar las características más importantes acerca del problema que es el **Liderazgo Participativo y Desempeño Laboral** respecto a su origen y desarrollo.

“Consiste, fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores. (Morales, 2010)

Investigación Correlacional

Tiene como **propósito** con este tipo de investigación vamos a medir el grado de relación que existe entre dos o más variables en un contexto particular, pero no explica que una sea la causa de la otra.

También nos ayudó a determinar estadísticamente si la variación en una o más variables es consecuencia de la variación en otra u otras variables. Es decir, explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se presenta o por qué dos o más variables están relacionadas.

Este tipo de investigación nos fue útil para:

Encontrar explicación del porqué del comportamiento de las variables.

Verificar hipótesis causales.

Los resultados obtenidos en las investigaciones explicativas contribuyen al desarrollo del conocimiento, razón por la cual el rigor científico se constituye en pilar fundamental para su ejecución.

Las investigaciones explicativas implican esfuerzos del investigador y una gran capacidad de análisis, síntesis e interpretación.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

Tabla 1: Población y Muestra

DIRECTIVOS	15
EMPLEADOS	20
USUARIOS	22000
TOTAL	22035

Elaborado por: Erika Vargas

Fórmula del Tamaño de la Muestra

$$n = \frac{PQN}{(N-1)E^2 / K^2 + PQ}$$

Donde,

n = Tamaño de la muestra

PQ = Constante de la varianza de la población (0.25)

N = Tamaño de la Población

E = Error máximo admisible (5%)

K = Coeficiente de corrección del error (2)

$$\begin{aligned}n &= \frac{PQN}{(N-1)E^2 / K^2 + PQ} \\n &= \frac{(0.25)(22035)}{(22035-1)(0.05)^2 / 2^2 + 0.25} \\n &= \frac{30.25}{(22035)(0.0025) / 4 + 0.25} \\n &= \frac{30.25}{0.33} \\n &= 91.67 \cong 92\end{aligned}$$

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

3.5.1. Operacionalización de la Variable Independiente

Ilustración 6: Operacionalización Variable Independiente

HIPÓTESIS: La correcta aplicación del Liderazgo Participativo llevará a mejorar el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro "LA MERCED" Ltda.				
VARIABLE INDEPENDIENTE: Liderazgo Participativo				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA O INSTRUMENTO
Maneja un concepto de trabajo cooperativo con una importancia trascendental para la organización mostrando características propias que permiten la consecución de los objetivos institucionales.	• Delega Tareas	Cumplimiento de tareas	Se siente usted conforme con las tareas que desempeña en la Cooperativa de Ahorro, crédito "LA MERCED" Ltda.	Encuesta a los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "LA MERCED" Ltda.
	• Busca bien grupal	Cumplimiento de objetivos departamentales	¿Considera que la Administración de la Cooperativa de Ahorro, crédito "LA MERCED" Ltda. Busca el bien común de sus colaboradores y socios?	Encuesta a los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "LA MERCED" Ltda.
	• Escucha opiniones	Mejora del desempeño	¿Considera que cuando usted da su aporte, opinión o sugerencia orientada a mejorar procesos, actividades y cumplimiento de objetivos es considerada por la administración?	Encuesta a los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "LA MERCED" Ltda.
	• Incentiva al grupo	Mejora del desempeño	¿La administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "LA MERCED" Ltda. Incentiva o motiva a sus colaboradores y socios para alcanzar los objetivos y crecer como institución?	Encuesta a los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "LA MERCED" Ltda.
	• Ofrece ayuda	Mejora del desempeño	Brinda usted ayuda a sus colaboradores, cuando ellos lo necesitan o se lo solicitan?	Entrevista al Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "LA MERCED" Ltda.

Elaborado por: Erika Vargas

3.5.2. Operacionalización de la Variable Dependiente

Ilustración 7: Operacionalización Variable Dependiente

HIPOTESIS: La correcta aplicación del Liderazgo Participativo llevará a mejorar el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "LA MERCED" Ltda.				
VARIABLE INDEPENDIENTE: Desempeño Laboral				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA O INSTRUMENTO
<p>Es un proceso administrativo en el que se evalúan varios factores del talento humano de las empresas respecto de la manera en que realiza su trabajo en búsqueda de la satisfacción del cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos 	Grado de desempeño en el cargo.	¿Aporta usted como colaborador o socio, con el mejoramiento en los procesos existentes o inherentes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "LA MERCED" Ltda.?	Encuesta a los empleados y socios de la Cooperativa de Ahorro y crédito "LA MERCED" Ltda.
	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa 	Generar valor agregado al cargo laboral	Influye usted en los acontecimientos, para el cumplimiento de objetivos dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "LA MERCED" Ltda.?	Encuesta a los empleados y socios de la Cooperativa de Ahorro y crédito "LA MERCED" Ltda.
	<ul style="list-style-type: none"> • Valuación del desempeño 	Satisfacción del cliente	¿Cree usted que evaluar el desempeño laboral del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "LA MERCED" Ltda.	Encuesta a los empleados y socios de la Cooperativa de Ahorro y crédito "LA MERCED" Ltda.
	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptabilidad 	Cumplimiento de tareas	¿Considera usted que su desempeño laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "LA MERCED LTDA.",	Encuesta a los empleados y socios de la Cooperativa de Ahorro y crédito "LA MERCED" Ltda.
	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo 	Cumplimiento de objetivos departamentales	¿Cree usted que el Trabajo en Equipo fortalece el desempeño laboral y el cumplimiento de objetivos dentro de la institución?	Encuesta a los empleados y socios de la Cooperativa de Ahorro y crédito "LA MERCED" Ltda.

Elaborado por: Erika Vargas

3.6. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

En esta investigación se realizó encuestas a los empleados, directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced Ltda. “Así como también a sus clientes frecuentes.

Tabla 2: Recolección de la Información

PREGUNTAS BÁSICAS		EXPLICACIÓN
1	Para qué?	Para alcanzar los objetivos propuestos en la investigación
2	A qué personas?	La investigación se realizará al Gerente General, clientes internos y externos de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LA MERCED” LTDA.
3	Sobre qué aspectos?	Sobre el Liderazgo Participativo y el Desempeño Laboral
4	Quién?	Erika Jazmina Vargas Vaca
5	Cuándo?	Febrero 2014 - Noviembre 2014
6	Cuántas veces?	Se realizó una vez a cada uno de los investigados
7	Con qué técnicas?	Encuesta

Elaborado por: Erika Vargas

3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Tabla 3: Técnicas e Instrumentos de Investigación

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
INFORMACIÓN SECUNDARIA	Libros sobre:
1. Lectura Científica	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Administración y desarrollo gerencial • Conocimientos de principios y valores de liderazgo • El liderazgo en la gestión administrativa • Liderazgo efectivo • Liderazgo, valores y cultura organizacional • Tipos de liderazgo del administrador • Derecho administrativo laboral • Desarrollo empresarial • Comportamiento Organizacional • Fundamentos de Administración
INFORMACIÓN PRIMARIA	
1. ENCUESTA	CUESTIONARIO

Elaborado por: Erika Vargas

3.8. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

Para analizar y procesar la información procedemos de la siguiente manera:

3.8.1 Codificación de la Información

Para poder tener una buena codificación se procedió a enumerar cada una de las preguntas del cuestionario aplicado a los empleados y clientes de la Cooperativa de Ahorro, Crédito “LA MERCED” LTDA. Para que de esta manera se facilite el proceso de tabulación, obteniéndose una información real y dando una solución adecuada al problema

3.8.2 Tabulación de la Información

Para proceder a realizar la tabulación de datos se realizó a través del programa Excel, lo que nos permitió verificar las respuestas e interpretar de mejor manera los resultados de la investigación.

3.8.3 Graficar

Para esta presentación se utilizó gráficas de barras.

3.8.4 Analizar Gráficos Estadísticos

Se analizó los datos obtenidos por medio de porcentajes que permitirán interpretar los resultados proyectados.

3.8.5 Interpretación

La interpretación de resultados se elaboró bajo una síntesis de los mismos para poder encontrar la información necesaria para dar la posible solución al problema del objeto

De estudio. Se aplicó el XI CUADRADO para verificar la hipótesis en la investigación y demostrar la relación entre variables.

FORMULA DEL XI CUADRADO

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde,

O = Datos Observados

E = Datos Esperados

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DEL ASPECTO DEL ASPECTO CUANTITATIVO

Para la recolección de la información se utilizó como instrumento la encuesta, la misma que fue aplicada a 100 personas; que corresponden al total del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “LA MERCED LTDA.”, y un porcentaje de socios de la misma.

Los resultados que se obtuvieron al aplicar la encuesta, fueron los siguientes:

1.- ¿Considera que la Administración de la Cooperativa de Ahorro, crédito "LA MERCED" Ltda. Busca el bien común de sus colaboradores y socios?

CUADRO 2

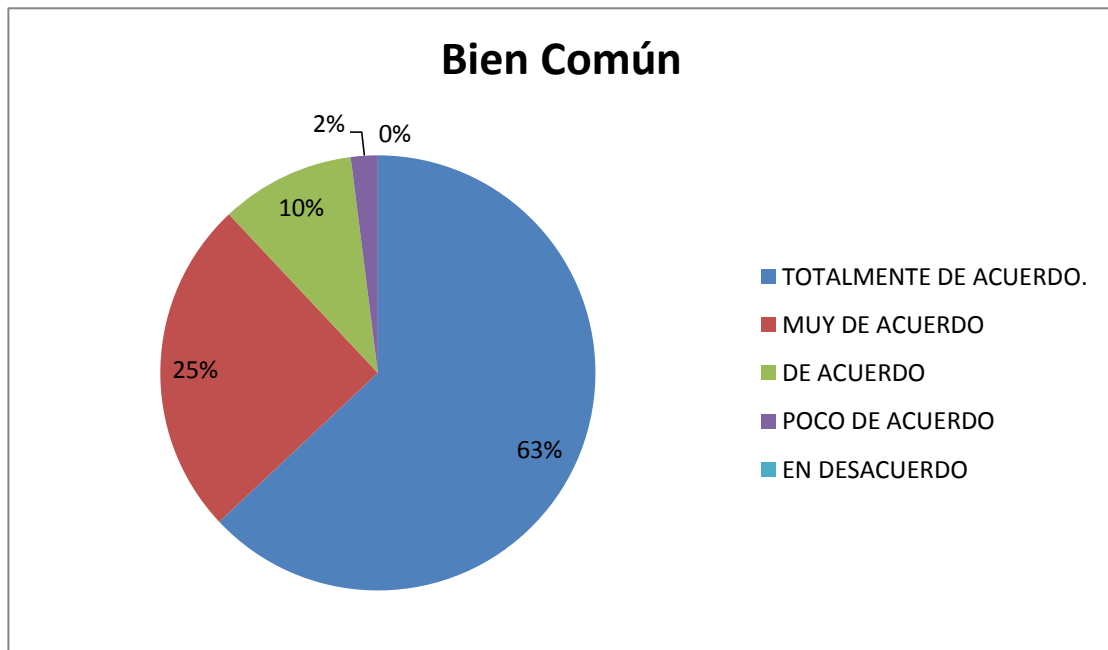
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
TOTALMENTE DE ACUERDO	63	63%	63%	63%
MUY DE ACUERDO	25	25%	25%	25%
DE ACUERDO	10	10%	10%	10%
POCO DE ACUERDO	2	2%	2%	2%
EN DESACUERDO	0	0%	0%	0%
TOTAL	100	100%	100%	

Elaborado por: Erika Vargas

ANÁLISIS

Los clientes internos y clientes externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “LA MERCED LTDA.”, indicó en un 63% están **TOTALMENTE DE ACUERDO** de que la administración de la Cooperativa, busca el bien común de sus colaboradores y socios, un 25% está **MUY DE ACUERDO**, un 10% **DE ACUERDO**.

GRÁFICO 1



Elaborado por: Erika Vargas

INTERPRETACIÓN

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “LA MERCED LTDA.” La administración, si se preocupa por buscar el bien común de sus colaboradores y socios, en su mayoría de encuestados así lo manifestaron, teniendo solo 2 respuestas negativas.

2.- ¿Considera que cuando usted da su aporte, opinión o sugerencia orientada a mejorar procesos, actividades y cumplimiento de objetivos es considerada por la administración?

CUADRO 3

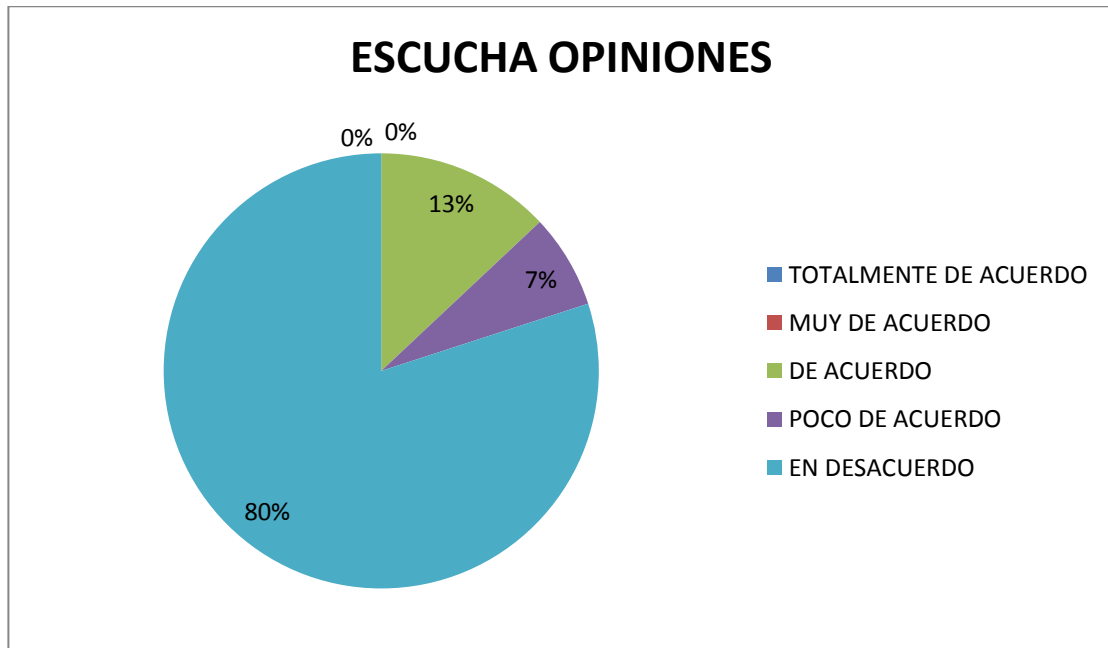
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0%	0%	0%
MUY DE ACUERDO	0	0%	0%	0%
DE ACUERDO	13	13%	13%	13%
POCO DE ACUERDO	80	80%	80%	80%
EN DESACUERDO	7	7%	7%	7%
TOTAL	100	100%	100%	

Elaborado por: Erika Vargas

ANÁLISIS

Los clientes internos y clientes externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “LA MERCED LTDA.”, indicó en un 13% están **DE ACUERDO** en que cuando dan su aporte, opinión o sugerencia, para mejorar procesos, actividades y cumplimiento de objetivos si es considerada por la administración, mientras un 7% está **POCO DE ACUERDO**, y un 80% **EN DESACUERDO**.

GRÁFICO 2



Elaborado por: Erika Vargas

INTERPRETACIÓN

Se deduce que la mayoría de los encuestados están en desacuerdo, que cuando dan su aporte opinión o sugerencia, para la mejora de procesos, actividades y cumplimiento de objetivos es tomada en cuenta, lo cual afecta en el desempeño de los trabajadores y en el cumplimiento de objetivos y actividades.

3.- ¿La administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "LA MERCED" Ltda. Incentiva o motiva a sus colaboradores y socios para alcanzar los objetivos y crecer como institución?

CUADRO 4

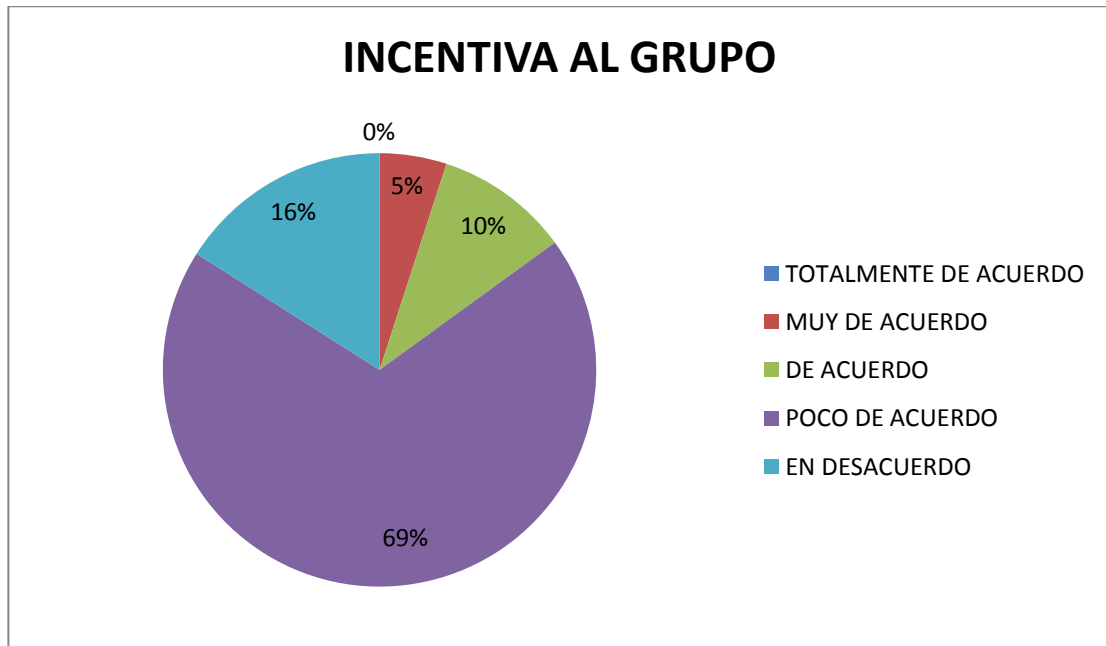
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0%	0%	0%
MUY DE ACUERDO	5	5%	5%	5%
DE ACUERDO	10	10%	10%	10%
POCO DE ACUERDO	69	69%	69%	69%
EN DESACUERDO	16	16%	16%	16%
TOTAL	100	100%	100%	100%

Elaborado por: Erika Vargas

ANÁLISIS

El 5% de los trabajadores y socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “LA MERCED LTDA.” Está **MUY DE ACUERDO** en que la administración de la misma incentiva o motiva a sus colaboradores y socios, para alcanzar objetivos y crecer como institución ,un 10% se encuentra **DE ACUERDO**, un 69% **POCO DE ACUERDO**, mientras un 16% **EN DESACUERDO**.

GRÁFICO 3



Elaborado por: Erika Vargas

INTERPRETACIÓN

Varios de los encuestados están poco de acuerdo en que dentro de la Cooperativa la administración, incentive o motive a sus colaboradores y socios para alcanzar objetivos y crecer como institución. Lo cual va a repercutir en el desempeño de los trabajadores y en la captación de nuevos socios.

4.- ¿Aporta usted como colaborador o socio, con el mejoramiento en los procesos existentes o inherentes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "LA MERCED" Ltda.?

CUADRO 5

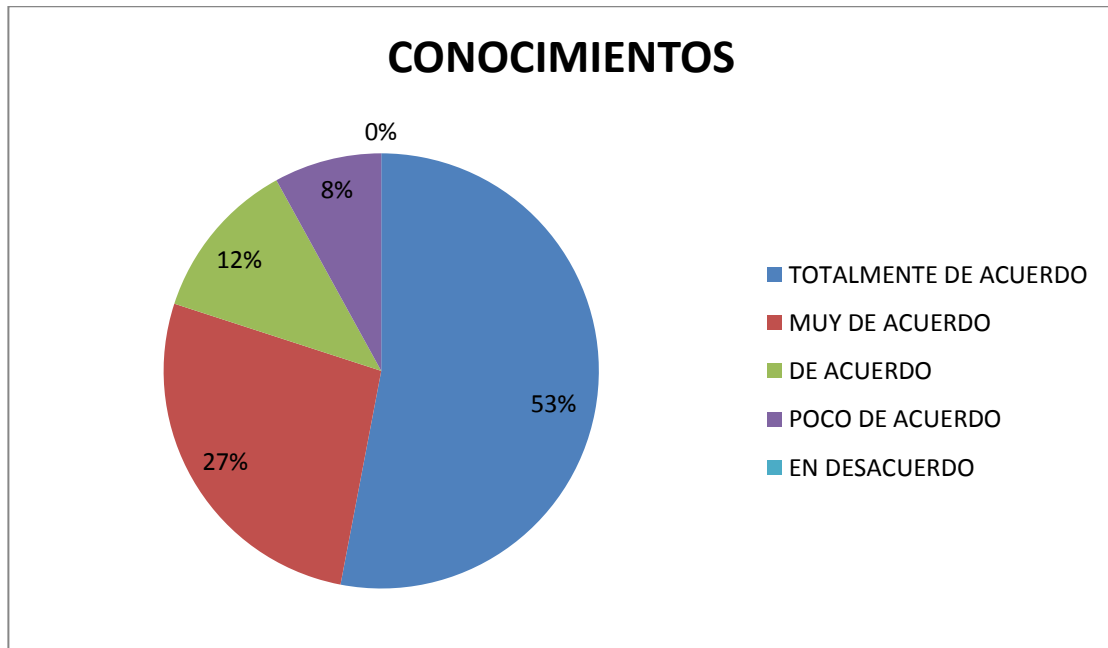
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
TOTALMENTE DE ACUERDO	53	53%	53%	53%
MUY DE ACUERDO	27	27%	27%	27%
DE ACUERDO	12	12%	12%	12%
POCO DE ACUERDO	8	8%	8%	8%
EN DESACUERDO	0	0%	0%	0%
TOTAL	100	100%	100%	100%

Elaborado por: Erika Vargas

ANÁLISIS

La encuesta develo, que un 53% de los socios y trabajadores encuestados está **TOTALMENTE DE ACUERDO**, en que aporta con el mejoramiento en los procesos existen o inherentes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito” LA MERCED LTDA.” Un 27% se siente **MUY DE ACUERDO**, un 12% **DE ACUERDO**, y el porcentaje restante se encuentra **POCO DE ACUERDO**.

GRÁFICO 4



Elaborado por: Erika Vargas

INTERPRETACIÓN

Tanto los colaboradores como los socios, aportan con el mejoramiento en los procesos existentes o inherentes que existen o se dan dentro de la Cooperativa, esto es de mucho beneficio ya que ayuda al crecimiento de y mejora de la organización.

5.- ¿Considera usted que el desempeño laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “LA MERCED LTDA.”, trabajando en un ambiente o condiciones distintas a las actuales no se vería afectado?

CUADRO 6

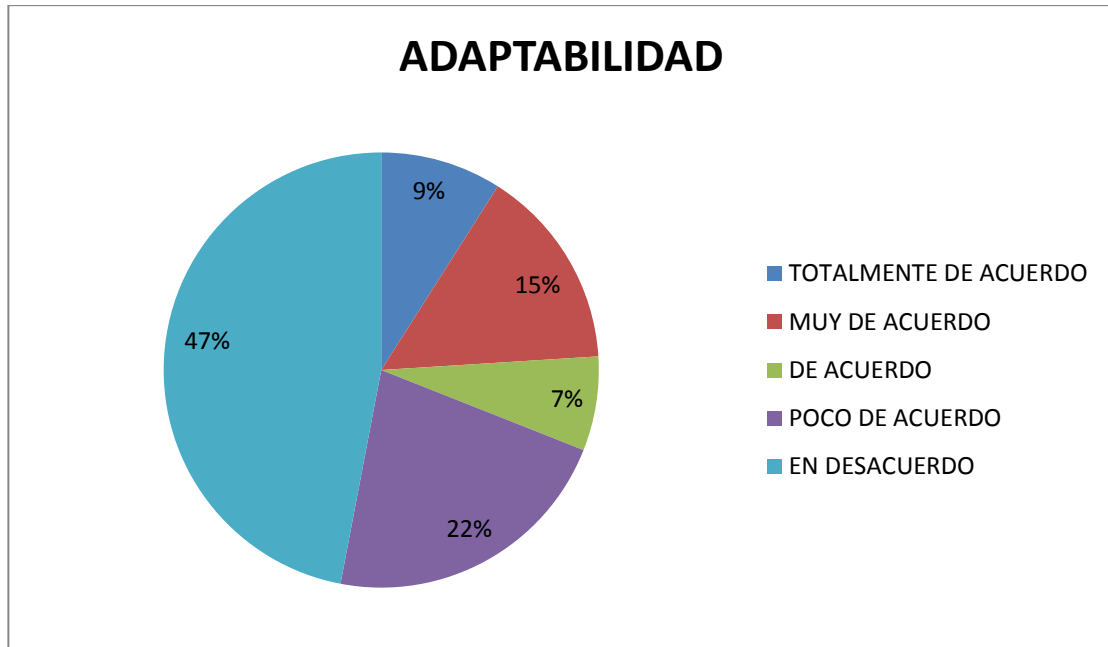
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
TOTALMENTE DE ACUERDO	9	9%	9%	9%
MUY DE ACUERDO	13	13%	13%	13%
DE ACUERDO	7	7%	7%	7%
POCO DE ACUERDO	22	22%	22%	22%
EN DESACUERDO	47	47%	47%	47%
100	100	100%	100%	100%

Elaborado por: Erika Vargas

ANÁLISIS

Del total de encuestados un 9% está **TOTALMENTE DE ACUERDO**, que el desempeño laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “LA MERCED LTDA.”, trabajando en un ambiente o condiciones distintas a las actuales no se vería afectado, un 13% contestó que está **MUY DE ACUERDO**, el 7% **DE ACUERDO**, el 22% **POCO DE ACUERDO** y finalmente el 47% se encuentra **EN DESACUERDO**.

GRÁFICO 5



Elaborado por: Erika Vargas

INTERPRETACIÓN

Se determina que la mayoría de encuestados, que su desempeño si se vería afectado si les tocara trabajar en un ambiente o condiciones distintas a las que están acostumbrados, esto afecta a la empresa ya que se requiere que su personal se desempeñe siempre de la misma manera sin importar los cambios que se tenga.

6.- ¿Cree usted que el Trabajo en Equipo fortalece el desempeño laboral y el cumplimiento de objetivos dentro de la institución?

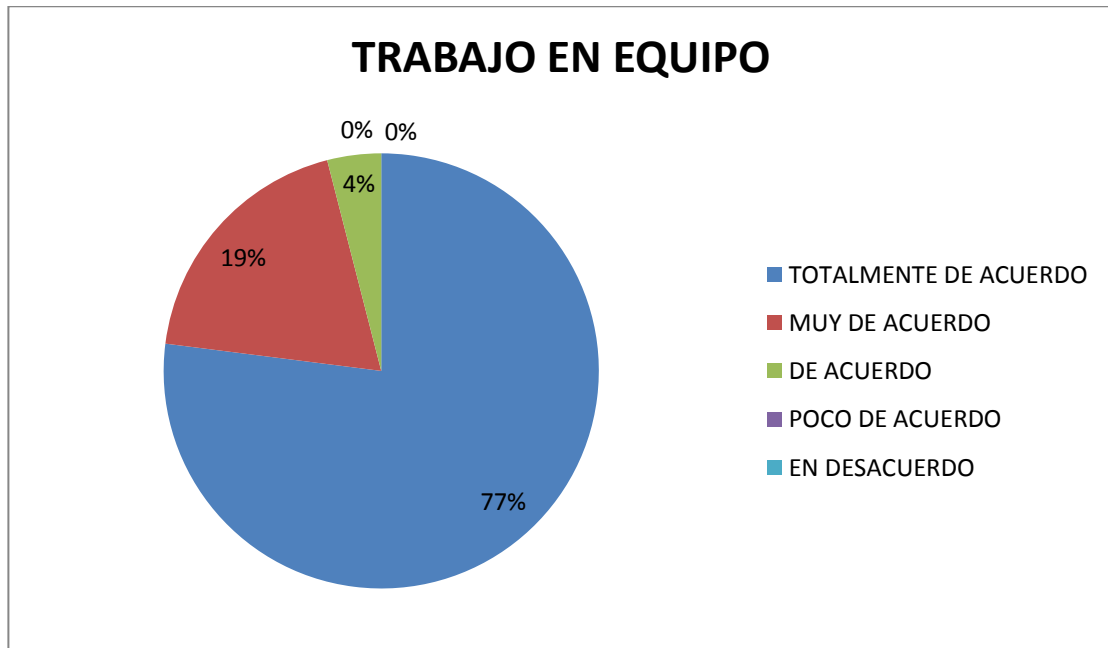
CUADRO 7

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
TOTALMENTE DE ACUERDO	77	77%	77%	77%
MUY DE ACUERDO	19	19%	19%	19%
DE ACUERDO	4	4%	4%	4%
POCO DE ACUERDO	0	0%	0%	0%
EN DESACUERDO	0	0%	0%	0%
TOTAL	100	100%	100%	

Elaborado por: Erika Vargas

De un total de 100 encuestados un 77% está **TOTALMENTE DE ACUERDO**, que el trabajo en equipo fortalece el desempeño laboral y el cumplimiento de objetivos dentro de la institución, un 19 % respondió estará **MUY DE ACUERDO**, y un 4% se encuentra **DE ACUERDO**.

GRÁFICO 6



Elaborado por: Erika Vargas

INTERPRETACIÓN

El trabajo en equipo es una herramienta muy favorable para el desarrollo de la institución, y que la mayoría de socios y trabajadores lo consideren de esa forma beneficiara al progreso de la Cooperativa.

7.- ¿Cree usted que evaluar el desempeño laboral del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "LA MERCED" Ltda. Ayudará a optimizar recursos, mejorar procesos y crecer institucionalmente?

CUADRO 8

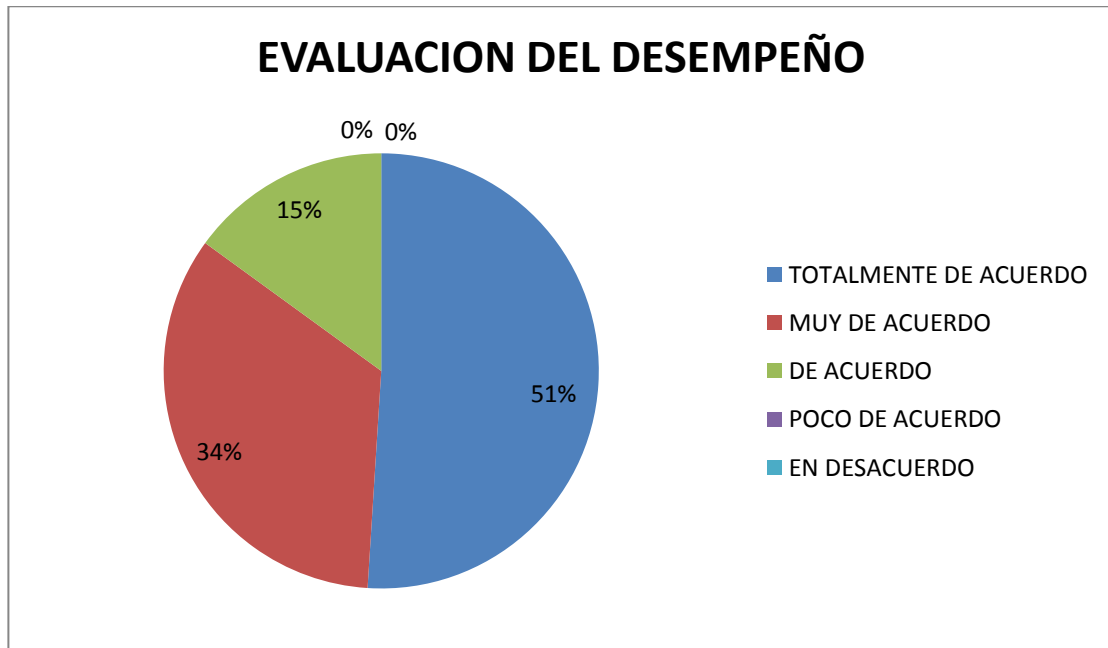
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
TOTALMENTE DE ACUERDO	51	51%	51%	51%
MUY DE ACUERDO	34	34%	34%	34%
DE ACUERDO	15	15%	15%	15%
POCO DE ACUERDO	0	0%	0%	0%
EN DESACUERDO	0	0%	0%	0%
TOTAL	100	100%	100%	

Elaborado por: Erika Vargas

ANÁLISIS

De un total de 100 encuestados un 51% está **TOTALMENTE DE ACUERDO**, que evaluar el desempeño laboral del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "LA MERCED" Ltda. Ayudará a optimizar recursos, mejorar procesos y crecer institucionalmente, un 34 % respondió estará **MUY DE ACUERDO**, y un 15% se encuentra **DE ACUERDO**.

GRÁFICO 7



Elaborado por: Erika Vargas

INTERPRETACIÓN

La evaluación del desempeño es muy importante para así poder medir el trabajo de sus colaboradores, la mayoría de los mismos están de acuerdo en que una evaluación ayudara a optimizar recursos, mejorar procesos y crecer institucionalmente.

4.2. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

4.2.1. HIPÓTESIS DE VERIFICACIÓN

La aplicación de un adecuado Liderazgo Participativo, ayudara a mejorar el Desempeño Laboral en los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “LA MERCED LTDA.”

4.2.2. HIPÓTESIS ESTADÍSTICA

HIPÓTESIS NULA (H₀)

La aplicación de un adecuado Liderazgo Participativo, NO ayudara a mejorar el Desempeño Laboral en los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “LA MERCED LTDA.”

HIPÓTESIS ALTERNATIVA (H₁)

La aplicación de un adecuado Liderazgo Participativo, SI ayudara a mejorar el Desempeño Laboral en los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “LA MERCED LTDA.

Las preguntas utilizadas para la elaboración de los cuadros fueron las siguientes:

Número	Pregunta
3	¿La administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "LA MERCED" Ltda. Incentiva o motiva a sus colaboradores y socios para alcanzar los objetivos y crecer como institución?
7	¿Cree usted que evaluar el desempeño laboral del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "LA MERCED" Ltda. Ayudará a optimizar recursos, mejorar procesos y crecer institucionalmente?

4.2.3. TABLA DE RESULTADOS OBSERVADOS

Tabla 4: Resultados observados

	PARÁMETRO	ESCALA					TOTAL
		TOTALMENTE DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	POCO DE ACUERDO	EN DESACUERDO	
3	BIEN COMÚN	51	34	15	0	0	100
7	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	0	5	10	69	16	100
	TOTAL	51	39	25	69	16	200

Elaborado por: Erika Vargas

4.2.4. CUADRO DE VALORES ESPERADOS

CUADRO 9: Cuadro de valores esperados

PARÁMETRO	ESCALA					TOTAL
	TOTALMENTE DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	POCO DE ACUERDO	EN DESACUERDO	
3 BIEN COMÚN	25,5	19,5	12,5	34,5	8	100
7 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	25,5	19,5	12,5	34,5	8	100
TOTAL	51	39	25	69	16	200

Elaborado por: Erika Vargas

4.2.5. CUADRO DEL XI CUADRADO

Para calcular el Xi Cuadrado se construye una tabla de contingencias con frecuencias absolutas observadas, que son el resultado de contar el número de individuos por cada par de posibilidades de los distintos niveles de la segunda variable y primera variable.

CUADRO 10: Cuadro de XI cuadrado

O	E	(O-E)	(O-E) ²	(O-E) ² /E
51	25,5	25,5	650,25	25,50
34	19,5	14,5	210,25	10,78
15	12,5	2,5	6,25	0,50
0	34,5	-34,5	1190,25	34,50
0	8	-8	64	8,00
0	25,5	-25,5	650,25	25,50
5	19,5	-14,5	210,25	10,78
10	12,5	-2,5	6,25	0,50
69	34,5	34,5	1190,25	34,50
16	8	8	64	8,00
				158,00

Elaborado por: Erika Vargas

La Xi Cuadrada calculada es de 158

4.2.6. XI CUADRADA TABULAR

GRADOS DE LIBERTAD

Los grados de libertad son un conjunto de variables que equivalen al número de datos independientes entre sí, existentes dentro de este conjunto que es necesario conocer previamente para poder estimar otro dato independiente del mismo grupo.

Ecuación 1: Grados de Libertad

$gl = (c - 1) (f - 1)$
$gl = (2-1) (5- 1)$
$gl = 4$

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Erika Vargas

NIVEL DE SIGNIFICANCIA

NS: 95%

Tabla 5: Tabla del xi cuadrado

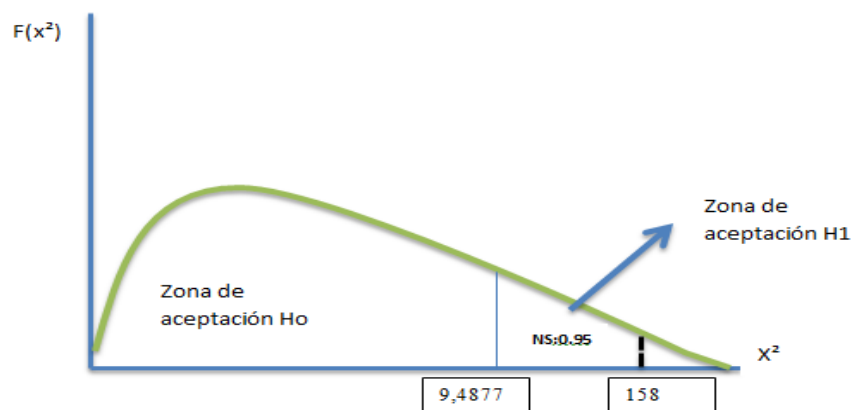
v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3	0,35	0,4	0,45	0,5
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7065	2,0722	1,6424	1,3233	1,0742	0,8735	0,7083	0,5707	0,4549
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052	3,7942	3,2189	2,7726	2,4079	2,0996	1,8326	1,5970	1,3863
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514	5,3170	4,6416	4,1083	3,6649	3,2831	2,9462	2,6430	2,3660
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794	6,7449	5,9886	5,3853	4,8784	4,4377	4,0446	3,6871	3,3567
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363	8,1152	7,2893	6,6257	6,0644	5,5731	5,1319	4,7278	4,3515
6	22,4675	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446	9,4461	8,5581	7,8408	7,2311	6,6948	6,2108	5,7652	5,3481
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170	10,7479	9,8032	9,0371	8,3824	7,8061	7,2832	6,8000	6,3458
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616	12,0271	11,0301	10,2189	9,5245	8,9094	8,3595	7,8325	7,3441
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,6660	19,0228	16,9190	14,6837	13,2880	12,2421	11,3887	10,6564	10,0660	9,4136	8,8632	8,3428
10	29,5879	27,1119	25,1851	23,2093	20,4832	18,3070	15,9872	14,5339	13,4420	12,5489	11,7807	11,0971	10,4732	9,8922	9,3418
11	31,2635	28,7291	26,7569	24,7250	21,9200	19,6752	17,2750	15,7671	14,6314	13,7907	12,8957	12,1836	11,5298	10,9199	10,3420
12	32,9092	30,3182	28,2997	26,2170	23,3367	21,0261	18,5493	16,9893	15,8120	14,8454	14,0111	13,2661	12,5838	11,9463	11,3403
13	34,5274	31,8830	29,8193	27,6882	24,7356	22,3620	19,8119	18,2020	16,9848	15,9839	15,1187	14,3451	13,6356	12,9717	12,3398
14	36,1239	33,4262	31,3194	29,1412	26,1189	23,6848	21,0641	19,4062	18,1508	17,1169	16,2221	15,4209	14,8853	13,9961	13,3393
15	37,6978	34,9494	32,8015	30,5780	27,4884	24,9958	22,3071	20,6030	19,3107	18,2451	17,3217	16,4940	15,7332	15,0197	14,3389
16	39,2518	36,4555	34,2671	31,9999	28,8453	26,2962	23,5418	21,7931	20,4651	19,3689	18,4179	17,5646	16,7795	16,0425	15,3385
17	40,7911	37,9462	35,7184	33,4087	30,1910	27,5871	24,7690	22,9770	21,6146	20,4887	19,5110	18,6330	17,8244	17,0646	16,3382
18	42,3119	39,4220	37,1564	34,8052	31,5264	28,8693	25,9894	24,1555	22,7595	21,6049	20,6014	19,6993	18,8679	18,0860	17,3379
19	43,8194	40,8847	38,5821	36,1908	32,8523	30,1435	27,2636	25,3289	23,9904	22,7178	21,6891	20,7638	19,9102	19,1069	18,3376
20	45,3142	42,3358	39,9969	37,5663	34,1696	31,4104	28,4120	26,4976	25,0375	23,8277	22,7745	21,8265	20,9514	20,1272	19,3374
21	46,7963	43,7749	41,4009	38,9322	35,4789	32,6706	29,6151	27,6620	26,1711	24,9348	23,8578	22,8876	21,9915	21,1470	20,3372
22	48,2676	45,2041	42,7957	40,2894	36,7807	33,9245	30,8133	28,8224	27,3015	26,0393	24,9390	23,9473	23,0307	22,1663	21,3370
23	49,7276	46,6231	44,1814	41,6383	38,0756	35,1725	32,0069	29,9792	28,4288	27,1413	26,0184	25,0055	24,0689	23,1852	22,3367
24	51,1790	48,0336	45,5584	42,9798	39,3641	36,4150	33,1962	31,1325	29,5533	28,2412	27,0960	26,0625	25,1064	24,2037	23,3367
25	52,6187	49,4351	46,9280	44,3140	40,6465	37,6525	34,3816	32,2825	30,6752	29,3388	28,1719	27,1183	26,1430	25,2218	24,3366
26	54,0511	50,8291	48,2898	45,6416	41,9231	38,8851	35,5632	33,4295	31,7946	30,4346	29,2463	28,1730	27,1789	26,2395	25,3365
27	55,4751	52,2152	49,6450	46,9628	43,1945	40,1133	36,7412	34,5736	32,9117	31,5284	30,3193	29,2266	28,2141	27,2569	26,3363
28	56,8918	53,5939	50,9936	48,2782	44,4608	41,3372	37,9159	35,7150	34,0266	32,6205	31,3909	30,2791	29,2486	28,2740	27,3362
29	58,3006	54,9662	52,3355	49,5878	45,7223	42,5569	39,0875	36,8638	35,1394	33,7109	32,4612	31,3308	30,2825	29,2908	28,3361

Con 4 grados de libertad y aplicando 95% de nivel de significancia, según la tabla de Distribución Normal, la Xi Cuadrada tabular corresponde a 9,4877.

DECISIÓN

Con una χ^2 calculada de 158 y una χ^2 tabular de 9,4877, entonces **SE RECHAZA LA HIPÓTESIS NULA.**

Ilustración 6: Prueba de hipótesis con χ^2 cuadrada



Elaborado por: Erika Vargas

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Una vez realizada la investigación a los empleados y socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “LA MERCED LTDA.” Se determinó lo siguiente:

- 1.** Se evidencia que dentro de la Cooperativa Existe un interés por parte de la administración por el bienestar común de cada uno de sus trabajadores y socios.
- 2.** En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “LA MERCED LTDA.” No se lleva a cabo un adecuado liderazgo participativo, por lo que las opiniones o aportes que dan sus socios y empleados no son tomados en cuenta.
- 3.** No existe una política de incentivos, para socios ni trabajadores y alcanzar objetivos y crecer como institución.
- 4.** Tanto socios como trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “LA MERCED LTDA.” Se ven involucrados en o tratan de involucrarse y aportar con el mejoramiento de los procesos existentes en la institución.
- 5.** Los trabajadores de la institución, no se encuentran en capacidad de desempeñar sus funciones en ambientes distintos a los que regularmente vienen realizando o para las cuales fueron contratados.
- 6.** Como parte de una estrategia, el trabajo en equipo constituye una herramienta muy práctica que permite el fortalecimiento del desempeño laboral, y el cumplimiento de objetivos institucionales.

7. La evaluación del desempeño laboral faculta a la administración de la institución a realizar un diagnóstico de la situación que ayudará a optimizar recursos, mejorar procesos y crecer institucionalmente.

5.2 RECOMENDACIONES

1. La administración, debe tomar en cuenta las opiniones que aporten los socios y empleados, porque de esa forma van a poder mejorar el liderazgo participativo y su desempeño como funcionario de la cooperativa, adicionalmente, los socios y empleados se sentirán tomados en cuenta y seguirán aportando ideas y comentarios con el fin de una mejora continua.
2. Crear un sistema de capacitaciones, sobre temas de liderazgo enfocándose en el liderazgo participativo.
3. Establecer dentro de la descripción del cargo de Gerente General, que la persona que se vaya a desempeñar el mismo tenga el perfil de Liderazgo Participativo.
4. Crear una política de incentivos y establecer procedimientos para la detección y actualización permanente de los mismos.
5. Incentivar con una adecuada negociación al personal para adquirir nuevos retos u objetivos en cargos u obligaciones diferentes a las que usualmente vienen desempeñando.
6. Se debe fomentar el trabajo en equipo, con el objetivo de mejorar la participación de todos los empleados y socios de la cooperativa, y de esa manera cumplir los objetivos departamentales y globales de la institución.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA.

6.1. DATOS INFORMATIVOS

TITULO DE LA PROPUESTA.

Plan de Desarrollo de Liderazgo Participativo para la mejora del Desempeño Laboral.

EMPRESA:

Cooperativa de Ahorro y Crédito “LA MERCED LTDA.”

BENEFICIARIOS:

Directivos, Empleados y Socios de la Cooperativa.

UBICACIÓN:

PROVINCIA: Tungurahua

CANTÓN: Ambato

DIRECCIÓN: Calle Vicente Rocafuerte y José Joaquín Ayllon

EQUIPO TÉCNICO RESPONSABLE

INVESTIGADOR: Erika Jazmina Vargas Vaca

TUTOR: Ing. Fernando Miranda

6.2 ANTECEDENTES.

En la provincia de Tungurahua actualmente las Cooperativas han tenido un gran crecimiento, por lo que las mismas buscan mejorar sus servicios, de igual manera se han venido enfocando en desarrollar el liderazgo con mayor enfoque en el liderazgo participativo. En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “LA MERCED LTDA.” Actualmente no se tiene un claro enfoque de lo que es el liderazgo participativo, ya que los empleados no se sienten involucrados en el desarrollo de objetivos de la misma.

Por lo tanto la presente propuesta está enfocada en diseñar políticas enfocadas al desarrollo de un liderazgo participativo adecuado en la Cooperativa, y de esa forma mejorar el desempeño laboral de los trabajadores ya que es importante involucrar a los socios y trabajadores de la institución para de esa forma cumplir los objetivos y buscar el desarrollo de la misma.

6.3 JUSTIFICACIÓN.

La Cooperativa ha reflejado un escaso liderazgo participativo, lo cual ha venido afectando al desempeño laboral por lo que este plan le va ayudar a la empresa a ejercer un modelo de liderazgo participativo, lo que fomentara el desarrollo del trabajo de sus empleados y la confianza de sus socios.

6.4. OBJETIVOS DEL PLAN

6.4.1. OBJETIVO GENERAL.

- Elaborar un plan de desarrollo de liderazgo participativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “LA MERCED LTDA.” Que mejore el desempeño laboral de los trabajadores.

6.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Generar políticas que fomenten el liderazgo participativo dentro la Cooperativa
- Establecer políticas de incentivos y seguimiento de los mismos para los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “LA MERCED LTDA.”
- Incentivar y crear políticas de trabajo en equipo y adaptabilidad en los empleados de la Cooperativa.

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.

La Cooperativa brinda todas las facilidades para que el desarrollo de la presente propuesta se realice sin ningún inconveniente, entregando la información necesaria y así como su rentabilidad, apoyo de personal y directivos, para desarrollar e implementar las políticas necesarias que mejoran el desempeño laboral de los trabajadores, que van a resolver los problemas, y mantendrán una sustentabilidad en la empresa para mejorar su competitividad y posicionamiento en el mercado.

Socio – Cultural

Al ser una fuente de trabajo y desarrollo en el cantón, la Cooperativa tiene un apoyo y facilidad de trabajo con los demás negocios y asociaciones, pudiendo así que el desarrollo del plan es factible y con mucha más facilidad su aplicación.

Tecnológica

Se utiliza tecnología de calidad, como la implementación de un nuevo sistema para el desarrollo de actividades, como también cuentan con equipo de oficina actuales.

Económico – Financiero

El plan que se propone, permitirá tener mejores resultados en los ejercicios económicos, ya que los trabajadores se sentirán más motivados de igual manera más involucrados en las actividades de la institución, por lo que mejoraran en su desempeño, el presente plan se encuentra al alcance de la empresa.

Legal

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “LA MERCED LTDA.” cumple con todos los requisitos legales de funcionamiento lo que nos permitiría aplicar el presente plan.

6.5 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

Liderazgo Participativo

En el contexto del liderazgo participativo, el término participación puede definirse como la influencia resultante del hecho de que una persona asuma un papel activo en el proceso de toma de decisiones.

La participación, como estilo de dirección, puede tener determinadas ventajas en cuanto a la creación de mayor compromiso con la organización, lo que implica lógicamente mayor motivación para el alcance de los objetivos asignados. Puede facilitar, pues, la integración del factor humano en la organización. También puede incrementar la satisfacción en el trabajo, el desarrollo profesional y la calidad de las decisiones. (AUBERT, G, 2011)

Trabajo en equipo

“Si el empleado participa en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se encuentra que forma parte de la empresa. Además quien mejor que el trabajador para planificarlo ya que es quién realiza el trabajo y por lo tanto quien puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces” (SERRANO, 2012, pág. 12)

Incentivos

El incentivo puede tratarse de la estimulación que se le otorga a un individuo por su buen desempeño en cualquier ámbito (laboral, afectivo, etc.) con la intención de que se esfuerce por mantenerlo. Se trata, por lo tanto, de una recompensa.

Nuestra vida cotidiana suele presentar unos cuantos incentivos, de diferentes magnitudes, que nos impulsan a seguir adelante. Cuando un niño se esfuerza por alcanzar un buen rendimiento escolar no solo busca su propio desarrollo personal e

intelectual, sino que también es probable que ansíe la reacción de sus padres o tutores, la satisfacción y el orgullo en sus miradas. (Copyright, 2008)

Tipos De Incentivos

Los incentivos pueden clasificarse como: "financieros" y "no financieros" no obstante sería más conveniente clasificarlos como "competitivos" y "cooperativos".

Organizar personas en grupos significativos y hacer que trabajen unidos hacia un fin común, origina un mayor aprendizaje en el nivel educativo y una mayor producción en el nivel industrial. El término incentivo se utiliza como fuerza propulsora que se utiliza como un medio para alcanzar un fin. Un incentivo aumenta la actividad en la dirección de dicho fin. En la industria suele emplearse el incentivo como medio para alentar al empleado a alcanzar la meta de otra persona, es posible que no se sienta interesada en reducir los costos o en el aumento de la producción; pero se le puede persuadir de alcanzar esa meta por medio de un incentivo.

La competencia y las cooperaciones pueden considerarse como incentivos. La competencia requiere que cada individuo realice un mejor trabajo que el de al lado. La cooperación requiere que las personas contribuyan con esfuerzos iguales y máximos hacia la obtención de una meta común. La competencia y la cooperación no son mutuamente exclusivas, sobre todo cuando los individuos cooperan en grupos para competir con otros grupos. (MONOGRAFIAS, 2012)

Adaptabilidad

(Flores Garcia Rada, 2008, pág. 89) “Se refiere a la mantención de la efectividad en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas” (Flores Garcia Rada, 2008, pág. 89).

6.7 METODOLOGÍA

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito la “MERCED LTDA”. Se implementará un sistema de participación general a todo nivel, desde el socio hasta la alta gerencia, a través de las siguientes políticas:

6.7.1 POLÍTICAS INSTITUCIONALES

- Reuniones generales cada tres meses
- Reuniones departamentales mensuales.
- Realizar asambleas generales cada seis meses.
- Toma de decisiones democráticas con representantes departamentales
- Crear un call center encargado de informar de todas las decisiones de la alta gerencia a los socios y llevar un estadístico del feedback de sus opiniones y sugerencias.
- Colocar un sistema de calificación del servicio en todas las ventanillas y oficinas de la cooperativa que tengan relación directa con los socios.
- Las sugerencias de los empleados serán llevadas a la administración a través de los jefes departamentales, mismo que tendrá una respuesta como mayor a 7 días laborables.

6.7.2 PROGRAMA DE CAPACITACIONES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LA MERCED”

Las capacitaciones se darán en el salón de reuniones de la institución, la consultora encargada de dar cada una de las mismas se elegirá por parte de la junta directiva a través de una evaluación técnica de proveedores. Estas capacitaciones serán dadas a todo el personal de la Cooperativa.

CUADRO 11: Plan de capacitación relaciones humanas y atención al cliente

PLAN DE CAPACITACIÓN								
NECESIDAD	TEMA	CONTENIDO	OBJETIVOS	Área	# DE PARTICIPANTES	HORARIO	TIEMPO DE DURACIÓN	FECHA
La necesidad de realizar este curso surge ya que se requiere mejorar las relaciones interpersonales entre compañero y entre trabajador y socio.	Relaciones Humanas y Atención al Cliente.	*Conocimiento intrapersonal. *Conciencia del otro. *La asertividad en la comunicación. *Modelos tradicionales de la comunicación	*Despertar el espíritu humano, donde el tratar con los demás es un placer. *Manejar conceptos y criterios para brindar servicios de calidad. *Reflexionar sobre la importancia de dar un servicio de calidad. *Realizar prácticas de la buena atención al cliente	Dpto. Gerencia (1)	21 asistentes	8:30 a 12:30	16 Horas	06 al 09 de abril del 2015
				Dpto. Contabilidad (1)				
				Dpto. de Cobranzas (2)				
				Dpto. de Sistemas. (1)				
				Dpto. de Vivienda (1)				
				Dpto. de Prestamos (1)		14:30 18:30		
				Dpto. de RR.HH. (1)				
				Secretaría (1)				
				Dpto. Contabilidad (1)				
				Dpto. de Cobranzas (1)				
				Dpto. de Prestamos (1)		8:30 a 12:30 13:30 a 17:30		
				Secretaría (1)				
				Dpto. de RR.HH. (1)				
				Atención al cliente (1)				
				Dpto. Judicial (1)				
Cajeros (2)	11/04/2015 18/04/2015 25/04/2015 02/05/2015							
Cajeros (2)								

Elaborado por: Erika Vargas

CUADRO 12: Plan de capacitación trabajo en equipo

PLAN DE CAPACITACIÓN								
NECESIDAD	TEMA	CONTENIDO	OBJETIVOS	ÁREA	# DE PARTICIPANTES	HORARIO	TIEMPO DE DURACIÓN	FECHA
Debido al escaso trabajo en equipo que se visualiza en la institución.	Trabajo en Equipo	*Definición de trabajo en equipo. *Trabajo en equipo vs trabajo en grupo. *Ventajas e inconvenientes del trabajo en equipo. *La comunicación en los equipos. *El conflicto en los trabajos en equipo.	*Comprender las diferencias entre trabajo y equipo. *Conocer las características y elementos que componen un equipo eficiente y eficaz. *Conocer como planificar y organizar el trabajo en equipo. *Identificar los problemas más habituales de un equipo y como resolverlos.	Dpto. Gerencia (1)	21 asistentes	8:30 a 12:30	24 Horas	01 al 05 de junio del 2015. 08 al 10 de junio del 2015.
				Dpto. Contabilidad (1)				
				Dpto. de Cobranzas (2)				
				Dpto. de Sistemas. (1)				
				Dpto. de Vivienda (1)				
				Dpto. de Prestamos (1)				
				Dpto. de RR.HH. (1)		14:30 18:30		
				Secretaría (1)				
				Dpto. Contabilidad (1)				
				Dpto. de Cobranzas (1)				
				Dpto. de Prestamos (1)				
				Secretaría (1)				
				Dpto. de RR.HH. (1)				
				Atención al cliente (1)				
Dpto. Judicial (1)	8:30 a 12:30 13:30 a 17:30							
Cajeros (2)								
Cajeros (2)	06, 13,20, 27 de junio del 2015. 4, 11 de julio del 2015.							

Elaborado por: Erika Vargas

CUADRO 13: Plan de capacitación Coaching y liderazgo

PLAN DE CAPACITACIÓN								
NECESIDAD	TEMA	CONTENIDO	OBJETIVOS	ÁREA	# DE PARTICIPANTES	HORARIO	TIEMPO DE DURACIÓN	FECHA
La necesidad de implementar una nueva forma de dirigir la organización y como acoplarse a ese cambio.	Coaching y Liderazgo	*Auto liderazgo *Liderazgo y Coaching *Liderazgo Organizacional	*Desarrollar actitudes, capacidades y habilidades que posibiliten enfrentar adecuadamente los desafíos laborales. *Obtener las competencias y habilidades necesarias para obtener los mejores resultados *Conocer como planificar y organizar el trabajo en equipo.	Dpto. Gerencia (1)	21 asistentes	8:30 a 12:30	24 Horas	07 al 11 de septiembre del 2015. 14 al 16 de septiembre del 2015.
				Dpto. Contabilidad (1)				
				Dpto. de Cobranzas (2)				
				Dpto. de Sistemas. (1)				
				Dpto. de Vivienda (1)				
				Dpto. de Prestamos (1)				
				Dpto. de RR.HH. (1)		14:30 18:30		
				Secretaría (1)				
				Dpto. Contabilidad (1)				
				Dpto. de Cobranzas (1)				
				Dpto. de Prestamos (1)				
				Secretaría (1)				
				Dpto. de RR.HH. (1)				
				Atención al cliente (1)				
				Dpto. Judicial (1)				
Cajeros (2)	8:30 a 12:30 13:30 a 17:30							
Cajeros (2)		06, 13,20 y 27 de septiembre 3, 10 de octubre del 2015.						

Elaborado por: Erika Vargas

CUADRO 14: Plan de Capacitación Liderazgo Participativo

PLAN DE CAPACITACIÓN								
NECESIDAD	TEMA	CONTENIDO	OBJETIVOS	ÁREA	# DE PARTICIPANTES	HORARIO	TIEMPO DE DURACIÓN	FECHA
La inexistencia de un liderazgo adecuado dentro de la institución y fomentar el liderazgo participativo.	Liderazgo Participativo	*Auto liderazgo *Liderazgo y Coaching *Liderazgo Organizacional	*Potenciar el rol del líder como facilitador de la transición en procesos de cambio y cumplimiento de objetivos. *Adquirir los conocimientos y habilidades necesarias para convertirse en un líder de éxito. *Entender, la importancia de diseñar y trabajar con técnicas que promueven y fomentan la participación efectiva de todas las personas.	Dpto. Gerencia (1)	21 asistentes	8:30 a 12:30	24 Horas	02 al 06 de noviembre del 2015. 09 al 11 de noviembre del 2015.
				Dpto. Contabilidad (1)				
				Dpto. de Cobranzas (2)				
				Dpto. de Sistemas. (1)		14:30 18:30		
				Dpto. de Vivienda (1)				
				Dpto. de Prestamos (1)				
				Dpto. de RR.HH. (1)		8:30 a 12:30 13:30 a 17:30		
				Secretaría (1)				
				Dpto. Contabilidad (1)				
				Dpto. de Cobranzas (1)		07, 14, 21, 28 de noviembre 05 de diciembre del 2015		
				Dpto. de Prestamos (1)				
				Secretaría (1)				
				Dpto. de RR.HH. (1)				
				Atención al cliente (1)				
Dpto. Judicial (1)								
Cajeros (2)								
Cajeros (2)								

Elaborado por: Erika Vargas

6.7.3 PROGRAMA DE INCENTIVOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LA MERCED LTDA.”

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “LA MERCED LTDA.”, se implementara un programa de incentivos, monetarios y no monetarios los mismos que nos llevara a cumplir los siguientes objetivos.

Objetivos:

- Reducir la rotación de personal.
- Elevar la moral de la fuerza laboral
- Generar que el trabajador se empodere de los objetivos, misión, visión de la Cooperativa.
- Levantar el ánimo en sus trabajadores, y de esa forma incrementar la productividad.

A NIVEL DE COOPERATIVA

CUADRO 15: Programa de incentivos a nivel general

PROGRAMA DE INCENTIVOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "LA MERCED LTDA."		
A NIVEL DE COOPERATIVA	PARAMETROS	INCENTIVO
MEJOR EMPLEADO DE MES	<ul style="list-style-type: none"> • PUNTUALIDAD • RESPONSABILIDAD EN SU PUESTO • COMPAÑERISMO • DISCIPLINA Y PRESENTACION • CUMPLIMIENTO DE TAREAS 	<ul style="list-style-type: none"> • SE EXIBIRA LA FOTOGRAFIA DEL MEJOR EMPLEADO EL AREA DE RECEPCION Y TABLONES DE ANUNCIOS DE LA COOPERATIVA. • SE ENVIARA UN CORREO ELECTRONICO A TODOS LOS EMPLEADOS DANDOLES A CONOCER, EL TRABAJADOR ELEGIDO. • BONOS DE COMPRAS POR UN VALOR DE \$25 EN MEGAMAXI
COMO INCENTIVO ADICIONAL A NIVEL GENERAL PARA TODOS LOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA SE REALIZARA CADA 6 MESES UNA MAÑANA DEPORTIVA.		

Elaborado por: Erika Vargas

A NIVEL DE DEPARTAMENTOS

Cuadro 18: Programa de incentivos por departamentos

PROGRAMA DE INCENTIVOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "LA MERCED LTDA."		
DEPARTAMENTO	PARAMETROS	INCENTIVO
GERENCIA	<ul style="list-style-type: none"> •POR LA APERTURA DE NUEVAS AGENCIAS DENTRO Y FUERA DE LA PROVINCIA. •ELABORACION Y EJECUCION DE NUEVOS PROYECTOS PARA LA COOPERATIVA 	CAPACITACIONES INTERNACIONALES
COBRANZAS Y CAPATACIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. 10% MAS DE RECUPERACION DE CARTERA AL LIMITE ESTABLECIDO CADA MES. 2. 11% A 15% MAS ECUPERACION DE CARTERA AL LIMITE ESTABLECIDO CADA MES 3.16% A 20% MAS ECUPERACION DE CARTERA AL LIMITE ESTABLECIDO CADA MES 4.POR CADA \$5.000 EN CAPTACIONES 	<ol style="list-style-type: none"> 1. TENDRA UN BONO ADICIONAL EN SU SUELDO DE \$15 . 2. TENDRA UN BONO ADICIONAL EN SU SUELDO DE \$20. 3. TENDRA UN BONO ADICIONAL EN SU SUELDO DE \$25. 3. TENDRA UN 0,5% ADICIONAL A SU SUELDO MENSUAL
ATENCION AL CLIENTE	POR CADA 5 CUENTAS APERTURADAS ADICIONAL AL LIMITE ESTABLECIDO.	RECIBIRA UN BONO DE 5 DOLARES ADICIONALES EN SU MENSUAL.
CAJERO/AS	•ATENCION AL CLIENTE	POR SU DESEMPEÑO LOS CAJEROS DE LA COOPERATIVA RECIBIRAN CUPONES DE DESCUENTO EN DISTINTOS RESTAURANTS DE LA CUIDAD.

Elaborado por: Erika Vargas

6.7.4 PLAN DE CARRERA PROFESIONAL

Como parte de los incentivos de la Cooperativa se tendrá un plan de carrera profesional, el mismo que tendrá los siguientes objetivos:

- Motivar e implicar a los trabajadores en la vida de la empresa, para capacitarles más y crear así trabajadores eficientes y con posibilidades de mejorar profesionalmente a la vez que mejoran con la empresa.
- Evitar la rotación del personal.
- Fomentar en los trabajadores las posibilidades de ascender.

Cuadro 19: Plan de carrera profesional

PLAN DE CARRERA PROFESIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "LAMERCED LTDA."						
NOMBRE DEL EMPLEADO	EDAD	NIVEL DE ESTUDIOS	PUESTO QUE DESEMPEÑA	PUESTO QUE PODRIA DESEMPEÑAR EN EL FUTURO	ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA	PUNTOS FUERTES O DEBILES A MEJORAR O REFORZAR
ALEXANDRA PEÑAFIEL	28 AÑOS	4to AÑO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA	CAJERA	JEFE DE CAJAS	3 AÑOS	<ul style="list-style-type: none">• RAPIDEZ EN LA ATENCIÓN• RELACIONES INTERPERSONALES• CONOCIMIENTOS INFORMATICOS

Elaborado por: Erika Vargas

6.7.5 PLAN DE ACCIÓN

CUADRO 16: Plan de Acción

OBJETIVO	ESTRATEGIA	PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	COSTO Y TIEMPO
<ul style="list-style-type: none"> • Generar políticas que fomenten el liderazgo participativo dentro la Cooperativa 	POLÍTICAS INSTITUCIONALES	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones generales cada tres meses • Reuniones departamentales mensuales. • Crear un call center encargado de informar de todas las decisiones de la alta gerencia a los socios y llevar un estadístico del feedback de sus opiniones y sugerencias. • Las sugerencias de los empleados serán llevadas a la administración a través de los jefes departamentales, mismo que tendrá una respuesta como mayor a 7 días laborables. 	JUNTA DIRECTIVA	\$70 2 SEMANAS
	PROGRAMA DE CAPACITACIONES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "LA MERCED"	<ul style="list-style-type: none"> • RELACIONES HUMANAS Y ATENCION AL CLIENTE • TRABAJO EN EQUIPO • COACHING Y LIDERAZGO • LIDERAZGO PARTICIPATIVO 	<ul style="list-style-type: none"> • GERENCIA • DPTO. DE RR.HH. 	\$3500 1 AÑO
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer políticas de incentivos y seguimiento de los mismos para los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "LA MERCED LTDA." 	PROGRAMA DE INCENTIVOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "LA MERCED"	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir la rotación de personal. • Elevar la moral de la fuerza laboral • Generar que el trabajador se empodere de los objetivos, misión, visión de la Cooperativa. • Levantar el ánimo en sus trabajadores, y de esa forma incrementar la productividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • JUNTA DIRECTIVA • GERENCIA • DPTO. DE RR.HH. 	\$100 1 MES
<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar y crear políticas de trabajo en equipo y adaptabilidad en los empleados de la Cooperativa 	PLAN DE CARRERA PROFESIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "LA MERCED"	<ul style="list-style-type: none"> • Motivar e implicar a los trabajadores en la vida de la empresa, para capacitarles más y crear así trabajadores eficientes y con posibilidades de mejorar profesionalmente a la vez que mejoran con la empresa. • Evitar la rotación del personal. • Fomentar en los trabajadores las posibilidades de ascender 	<ul style="list-style-type: none"> • JUNTA DIRECTIVA • GERENCIA • DPTO. DE RR.HH. 	\$100 1 MES

Elaborado por: Erika Vargas

BIBLIOGRAFÍA

AGUERA, E. (2004). *Liderazgo y compromiso social*. México: Dirección General de Fomento.

ALLES, M. (2012). *DICCIONARIO DE TÉRMINOS*. Buenos Aires: E-BOOK.

ANDÍA, J. (2007). Recuperado el 17 de abril de 2013, de psico7.galeon.com/archivos/rolorg.doc

ARAGON, L., & SILVA, A. (2002). *Evaluación Psicológica en el Área Educativa*. México: PAX.

AUBERT, G. (02 de 06 de 2011). *RINCON DEL COACH*. Obtenido de <http://www.tisoc21sl.com/el-rincon-del-coach/el-liderazgo-gerencial.php>

CARDY, R. (1998). *Performance Appraisal in a Quality Context: A New Look at an Old Problem*. San Francisco: Jossey Bass.

CASTAÑEDA, L. (2005). *Un plan de Formación en Liderazgo para Jóvenes*. Madrid: Ediciones Poder.

CASTILLO, F. (04 de noviembre de 2010). *Dr. Freddy William Castillo Palacios*. Recuperado el 10 de abril de 2013, de <http://blog.pucp.edu.pe/item/115621/importancia-de-la-gestion-del-talento-humano>

CHIAVENATO I. (2011). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS*.

CHIAVENATO, I. (2002). *Fundamentos de Administración*. Bogotá: ITM.

CHIAVENATO, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Medellín: McGraw-Hill.

CHIAVENATO, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw-Hill Interamericana.

Conocimiento, G. d. (2012). *VALHONDO, Domingo*. Madrid: Diaz de Santos.

Cooper, J. (2002). *Psicología Social*. México: Thomson.

CYRIL LEVICKI. (2000). *EL GEN DEL LIDERAZGO*.

DAFT, R. (2008). *LA EXPERIENCIA DEL LIDERAZGO*.

- DIEZ DE CASTRO, E., GARCÍA DEL JUNCO, J., MARTÍN, F., & PERIÁÑEZ, C. (2001). *Administración y Dirección*. McGraw-Hill Interamericana.
- FERNANDEZ, J. C. (01 de marzo de 2009). *SlideShare*. Recuperado el 10 de abril de 2013, de <http://es.slideshare.net/jcfdezmxmanag/gestin-del-talento-humano>
- FOESSA, F. (1973). *HACIA UNA DIRECCION PARTICIPATIVA*. Madrid: SAEZ.
- GARCÍA, V., BERNAL, A., DI NOUVO, S., RODRIGUEZ, G., & ZANNIELLO, G. (1995). *Del fin a los objetivos de la educación personalizada*. Madrid: Rógar.
- GIL, M. D. (2010). *CÓMO CREAR Y HACER FUNCIONAR UNA EMPRESA*. Madrid: ESIC.
- HITT, M., BLACK, S., & PORTER, L. (2006). *Administración*. Pearson Educación.
- HURTADO, D. (2008). *Principios de Administración*. Medellín: ITM.
- I. CHIAVENATO. (s.f.). *FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACION*.
- KAST, F., & ROSENZWEIG. (1988). *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y contingencias*. México: McGraw-Hill.
- LOPEZ, L. (14 de enero de 2011). *emagister*. Recuperado el 17 de abril de 2013, de <http://www.emagister.com/curso-psicologia-industrial-2-2/psicologia-industrial-definicion>
- MAQUEDA, J., & LLAGUNO, J. (1995). *Marketing estratégico para empresas de servicios*. Madrid: Díaz de Santos.
- MONOGRAFIAS. (2012).
- Morales, F. (16 de septiembre de 2010). *bligoo*. Recuperado el 25 de junio de 2012, de <http://manuelgross.bligoo.com/conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>
- MORRIS, C., & MAISTO, A. (2005). *Introducción a la Psicología*. México: Pearson.
- MUCHINSKY, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la psicología organizacional*. Buenos Aires: Garica.

RAMIREZ, C. (2007). *Administración*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

REYES, A. (2004). *Administración Moderna*. México: Limusa.

ROBBINS, S., & COULTER, M. (2005). *Administración*. Pearson Educación.

SCAT, MARIA. (2011).

SERRANO, S. (20 de septiembre de 2012). *workmeter*. Recuperado el 18 de abril de 2013, de <http://es.workmeter.com/blog/bid/225512/Mejorando-el-desempe%C3%B1o-laboral-de-los-trabajadores>

WEITEN, W. (2008). *Psicología: Temas y Variaciones*. México: Edamsa.

WIKIPEDIA. (2012). *wikipedia.org*. Obtenido de <http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n>

ANEXOS

**ENCUESTA PARA DETERMINAR EL LIDERAZGO PARTICIPATIVO Y SU
INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "LA MERCED LTDA."**

OBJETIVO.

Identificar la existencia del liderazgo participativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "LA MERCED LTDA." Y la influencia de este en el desempeño laboral

INSTRUCCIONES.

Estimado cliente sus respuestas son muy importantes para mejorar la calidad de servicio en la institución por tal razón solicitamos.

Se conteste el cuestionario de la manera más objetiva posible, de antemano agradecemos su colaboración.

1.- ¿Considera que la Administración de la Cooperativa de Ahorro, crédito "LA MERCED" Ltda. Busca el bien común de sus colaboradores y socios?

- Totalmente de acuerdo
- Muy acuerdo
- De acuerdo
- Poco de acuerdo
- En desacuerdo

2.- ¿Considera que cuando usted da su aporte, opinión o sugerencia orientada a mejorar procesos, actividades y cumplimiento de objetivos es considerada por la administración?

- Totalmente de acuerdo
- Muy acuerdo
- De acuerdo
- Poco de acuerdo
- En desacuerdo

3.- ¿La administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "LA MERCED" Ltda. Incentiva o motiva a sus colaboradores y socios para alcanzar los objetivos y crecer como institución?

- Totalmente de acuerdo
- Muy acuerdo
- De acuerdo
- Poco de acuerdo
- En desacuerdo

4.- ¿Aporta usted como colaborador o socio, con el mejoramiento en los procesos existentes o inherentes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "LA MERCED" Ltda.?

- Totalmente de acuerdo
- Muy acuerdo
- De acuerdo
- Poco de acuerdo
- En desacuerdo

5.- ¿Considera usted que su desempeño laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "LA MERCED LTDA.", trabajando en un ambiente o condiciones distintas a las actuales no se vería afectado?

- Totalmente de acuerdo
- Muy acuerdo
- De acuerdo
- Poco de acuerdo
- En desacuerdo

6.- ¿Cree usted que el Trabajo en Equipo fortalece el desempeño laboral y el cumplimiento de objetivos dentro de la institución?

- Totalmente de acuerdo
- Muy acuerdo
- De acuerdo
- Poco de acuerdo
- En desacuerdo

7.- ¿Cree usted que evaluar el desempeño laboral del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "LA MERCED" Ltda. Ayudará a optimizar recursos, mejorar procesos y crecer institucionalmente?

- Totalmente de acuerdo
- Muy acuerdo
- De acuerdo
- Poco de acuerdo
- En desacuerdo

DATOS DEL ENCUESTADO:

.....

DE SOCIO:

Gracias por su colaboración

Encuestador: Erika Vargas

MAPA DE UBICACIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LA MERCED LTDA.”



