



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
INDOAMÉRICA**

DIRECCIÓN DE POSGRADOS

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE
LA ECONOMÍA SOCIAL SOLIDARIA**

TEMA:

“SISTEMA DE INTERVENCIÓN PARA LA MEJORA DEL LIDERAZGO Y SU
INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LIMITADA”.

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de Magister en
Administración de las Organizaciones de la Economía Social Solidaria.

Autor:

José Luis León León

Tutor: PhD, Varna Hernández Junco

AMBATO – ECUADOR

2019

**AUTORIZACIÓN POR PARTE EL AUTOR PARA LA CONSULTA,
REPRODUCCIÓN PARCIAL O GENERAL, Y PUBLICACIÓN
ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, José Luis León León, declaro ser autor del Proyecto de Tesis, titulado “Sistema de intervención para la mejora del liderazgo y su incidencia en el desempeño organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Limitada”, como requisito para optar al grado de “Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social Solidaria”, autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o General de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios. Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Ambato, a los 13 días del mes de Mayo de 2019,

Firmo conforme:

Autor: José Luis León León

Firma:

Número de Cédula: 0201654522

Dirección: Bolívar, Guaranda, Guanujo, Feliza Eguez

Correo Electrónico: seluis1981@hotmail.com

Teléfono: 0992023151

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutora del Trabajo de Investigación “SISTEMA DE INTERVENCIÓN PARA LA MEJORA DEL LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LIMITADA”, presentado por José Luis León León para optar por el Título de Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social Solidaria,

CERTIFICO

Que dicho Trabajo de Investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal Examinador que se designe.

Ambato, 13 de Mayo del 2019

PhD, Varna Hernández Junco

TUTORA

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente Trabajo de Investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social Solidaria, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica de los autores

Ambato, 13 de Mayo del 2019

José Luis León León

CI: 0201654522

AUTOR

APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: “SISTEMA DE INTERVENCIÓN PARA LA MEJORA DEL LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LIMITADA”, previo a la obtención del Título de Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social Solidaria , reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Ambato, 13 de Mayo del 2019

.....
Ing. César Andrés Guerrero Velástegui, MBA.
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

.....
Ing. Sandra Paulina Tejada Moyano, Mg.
VOCAL

.....
PhD, Varna Hernández Junco
VOCAL

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a Dios quien me da la fortaleza y guía en todo momento.

A mi amada esposa Johana quien estuvo acompañándome de manera incondicional, por estar siempre apoyándome para cumplir con nuestro objetivo.

A mis hijos Masherly y José Andrés quienes han sido mi motivación, mi fuerza y el motor que me guio a culminar este trabajo investigativo.

A mi familia quiénes siempre me brindan su apoyo y sus consejos en cada etapa de mi vida.

A todas aquellas personas que de una u otra manera contribuyeron en la realización de este trabajo investigativo.

José Luis León León

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme las fuerzas necesarias para seguir adelante.

A mi familia que me brindó todo su apoyo moral, espiritual, y especialmente por ser ese pilar de motivación en este proceso de preparación académica.

Agradezco a todos mis maestros en especial a la Doctora Varna Hernández Junco por haberme compartido sus conocimientos y valiosos consejos.

José Luis León León

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
AUTORIZACIÓN POR PARTE EL AUTOR	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iv
APROBACIÓN TRIBUNAL.....	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvi
RESUMEN EJECUTIVO	xvii
ABSTRACT	xviii
INTRODUCCIÓN	1
Línea de Investigación	1
Planteamiento del Problema.....	6
Objetivo General	6
Objetivos específicos	6

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación	7
Concepto de liderazgo.....	12
Origen y evolución del Liderazgo.....	14
Análisis de las teorías y estilos de liderazgo	16
Dimensiones del Liderazgo Transformacional y Transaccional.....	28
Evolución y Evaluación del desempeño organizacional	30
Modelos de medición de Desempeño Organizacional	37
Criterios para medir el desempeño organizacional	43

El proceso de la evaluación.....	46
El desempeño organizacional y el liderazgo	47
Consideraciones para la mejora del desempeño organizacional	49

CAPÍTULO II

DISEÑO METODOLÓGICO

Enfoque de la Investigación	52
Modalidad básica de la investigación	52
Investigación de campo.....	52
Investigación bibliográfica-documental.....	53
Nivel o tipo de investigación.....	53
Investigación descriptiva.....	53
Investigación asociación de variables (correlacional).....	54
Población.....	54
Operacionalización de las variables	56
Operacionalización de la variable independiente.....	56
Operacionalización de la variable dependiente	59
Recolección de información.....	61
Plan para la recolección de información	61
Validez del Instrumento	62
Confiabilidad del Instrumento.....	62
Sistema de intervención	63
Plan de procesamiento de la información	64
Análisis e Interpretación	68
Resultados del diagnóstico de la situación actual	68
Análisis de los resultados de la variable Liderazgo	69
Análisis de los resultados de la variable de Desempeño Organizacional	92
Correlación de Spearman	116

CAPÍTULO III

PRODUCTO/RESULTADO

Nombre de la propuesta	119
------------------------------	-----

Explicación de cómo la propuesta contribuye a solucionar las insuficiencias identificadas en el diagnóstico.	119
Objetivo General	121
Objetivos específicos	121
Elementos que lo conforman.....	122
FASE I. Gestión informativa.....	122
FASE II: Plan de Acción.....	123
FASE III. Retroalimentación.	130
Validación teórica parcial o general de la propuesta	132
Conclusiones y Recomendaciones	134
Referencias Bibliográficas	136
Anexos.....	148

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°1. Propuestas derivadas de la corriente situacional	23
Cuadro N°2. Conductas del líder en los estilos transformacional y transaccional	27
Cuadro N°3. Resumen de las teorías de Liderazgo	29
Cuadro N°4. Ejemplos de indicadores de desempeño.....	35
Cuadro N°5. Comparativo de los Modelos de Sistemas de Medición de Desempeño Organizacional	41
Cuadro N°6. Etapas de evaluación organizacional.....	47
Cuadro N°7. Áreas de trabajo y número de empleados en la Cooperativa	55
Cuadro N°8. Operacionalización de la variable Liderazgo	56
Cuadro N°9. Operacionalización de la variable Desempeño Organizacional	59
Cuadro N°10. Procedimiento de recolección de información	62
Cuadro N°11. Procedimiento metodológico para la narración del proyecto	65
Cuadro N°12. Escala de Likert.....	67
Cuadro N°13. Resultados de los indicadores de liderazgo.....	73
Cuadro N°14. Resultado del indicador de Conocimientos y habilidades técnico-profesionales del directivo para el área que dirige.....	75
Cuadro N°15. Resultado del indicador, capacidad de correr riesgos y tomar retos.	76
Cuadro N°16. Resultado del indicador contar con una visión clara.....	76
Cuadro N°17. Resultado del indicador autocontrol emocional, serenidad ante situaciones estresantes.....	77
Cuadro N°18. Resultado del indicador capacidad de detección y resolución colaborativa de problemas (Puede identificar los problemas que se presentan)...	78
Cuadro N°19. Resultado del indicador capacidad de detección y resolución colaborativa de problemas (Puede solucionar los problemas que se presentan en el área).....	78
Cuadro N°20. Resultado del indicador capacidad para inspirar un clima de cooperación y confianza.....	79
Cuadro N°21. Resultado del indicador capacidad de inspirar, guiar.....	79

Cuadro N°22. Resultado del indicador asigna las tareas a subordinados y colaboradores con precisión y claridad.	80
Cuadro N°23. Resultado del indicador distribución equitativamente de las tareas entre todos los trabajadores de su área.	81
Cuadro N°24. Resultado del indicador organiza adecuadamente el tiempo de trabajo propio y de sus subordinados.	81
Cuadro N°25. Resultado del indicador estimula a los subordinados a que participen en la toma de decisiones.	82
Cuadro N°26. Resultado del indicador inspira el aprendizaje organizacional mediante la reflexión y la retroalimentación.	83
Cuadro N°27. Resultado del indicador estimula las ideas creativas e innovadoras.	83
Cuadro N°28. Resultado del indicador les da facultad a los trabajadores para su actuación laboral.	84
Cuadro N°29. Resultado del indicador control de los recursos en su área de trabajo.	84
Cuadro N°30. Resultado del indicador modo de realización de la evaluación del desempeño del trabajador.	85
Cuadro N°31. Resultado del indicador aplicación justa y adecuada del reglamento interno de personal.	86
Cuadro N°32. Resultado del indicador nivel de exigencia en el cumplimiento de las tareas y la disciplina laboral.	86
Cuadro N°33. Resultado del indicador control de la eficiencia y eficacia de su área.	87
Cuadro N°34. Resultado del indicador control preventivo y educativo.	87
Cuadro N°35. Resultado del indicador control sistemático.	88
Cuadro N°36. Resultado del indicador retroalimentación al trabajador sobre la marcha del centro, su área y su desempeño.	89
Cuadro N°37. Resultado del indicador atención a los planteamientos de los trabajadores.	89
Cuadro N°38. Resultado del indicador reconocimiento a los trabajadores que logran mejores resultados.	90

Cuadro N°39. Resultado del indicador capacidad de persuasión.	90
Cuadro N°40. Resultado del indicador capacidad de escucha.	91
Cuadro N°41. Resultado del indicador conducta empática.	91
Cuadro N°42. Resultado del indicador liderazgo ejercido.	92
Cuadro N°43. Resultados de los indicadores de desempeño organizacional a nivel general.	96
Cuadro N°44. Resultado del indicador capacidad de adaptación.	98
Cuadro N°45. Resultado del indicador seguridad profesional.	99
Cuadro N°46. Resultado del indicador coherencia-integridad.	99
Cuadro N°47. Resultado del indicador identificación con la cooperativa.	100
Cuadro N°48. Resultado del indicador capacidad de análisis.	100
Cuadro N°49. Resultado del indicador búsqueda de información.	101
Cuadro N°50. Resultado del indicador enfoque al logro (conoce los objetivos institucionales).	102
Cuadro N°51. Resultado del indicador enfoque al logro (se esfuerza por alcanzar los objetivos).	102
Cuadro N°52. Resultado del indicador organización y calidad.	103
Cuadro N°53. Resultado del indicador empatía (es consciente de lo que los demás sienten y piensan, aunque no lo digan).	104
Cuadro N°54. Resultado del indicador empatía (conoce lo que opinan y sienten sus colaboradores en relación al trabajo).	104
Cuadro N°55. Resultado del indicador enfoque al servicio.	105
Cuadro N°56. Resultado del indicador impacto e influencia.	106
Cuadro N°57. Resultado del indicador desarrollo de interrelaciones (promueve las buenas relaciones humanas entre las personas de la institución).	106
Cuadro N°58. Resultado del indicador desarrollo de interrelaciones (es capaz de influir en sus colaboradores para la realización de un adecuado desempeño). ...	107
Cuadro N°59. Resultado del indicador desarrollo de personas.	108
Cuadro N°60. Resultado del indicador dirección de personas (establece estándares de desempeño para el equipo de trabajo).	108
Cuadro N°61. Resultado del indicador dirección de personas (cumple con los estándares de desempeño establecidos para el equipo de trabajo).	109

Cuadro N°62. Resultado del indicador liderazgo (dirige a un grupo de personas de forma que trabajen juntos eficientemente).....	110
Cuadro N°63. Resultado del indicador liderazgo (posee capacidad para anticiparse a posibles situaciones laborales adversas).....	110
Cuadro N°64. Resultado del indicador trabajo en equipo.	111
Cuadro N°65. Resultado del indicador valores institucionales Confianza.....	112
Cuadro N°66. Resultado del indicador valores institucionales Sinceridad.	112
Cuadro N°67. Resultado del indicador valores institucionales Puntualidad.....	113
Cuadro N°68. Resultado del indicador valores institucionales Lealtad.	113
Cuadro N°69. Resultado del indicador valores institucionales Honestidad.	114
Cuadro N°70. Resultado del indicador valores institucionales Iniciativa.	114
Cuadro N°71. Correlaciones Spearman.....	118
Cuadro N°72. Proceso de gestión informativa.	123
Cuadro N°73. Plan de acción para el mejoramiento del liderazgo y su incidencia en el desempeño organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Limitada.	125
Cuadro N°74. Herramienta de monitoreo y evaluación.	129

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1. Rasgos de la personalidad.....	17
Gráfico N°2. Rasgos principales que diferencian a los líderes de los seguidores.	18
Gráfico N°3. Regilla del Grid Gerencial	21
Gráfico N°4. Principales diferencias entre el liderazgo transformacional vs liderazgo transaccional.....	27
Gráfico N°5. Marco del desempeño organizacional.....	42
Gráfico N°6. Etapas de evaluación organizacional	46
Gráfico N°7. Esquema del proceso de retroalimentación.	131
Gráfico N°8. Árbol de problemas.....	149

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1. Árbol de Problemas.....	149
Anexo N° 2. Formato de encuesta.	150
Anexo N° 3. Fotos de levantamiento de información.	158
Anexo N° 4. Informe ejecutivo.	159
Anexo N° 5. Solicitud de autorización para realizar trabajo de investigación. .	160

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE
LA ECONOMÍA SOCIAL SOLIDARIA

TEMA: “SISTEMA DE INTERVENCIÓN PARA LA MEJORA DEL LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LIMITADA”

AUTOR: José Luis León León

TUTORA: PhD. Varna Hernández Junco

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación identificó la relación del liderazgo y su incidencia en el desempeño organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Limitada, para el diseño de un sistema de intervención hacia la mejora institucional. La modalidad de la investigación es el enfoque cuantitativo, con una investigación descriptiva. Los indicadores de las variables de liderazgo y el desempeño organizacional mediante la medición de escala de Likert permiten entender las opiniones y actitudes de los empleados en relación al objeto de estudio. Los resultados más relevantes tienen que ver con la percepción de que cada director tiene conocimiento y las habilidades técnicas para dirigir su área son muy buenas, que su jefe se encuentra capacitado para correr riesgos y tomar retos y que conocen la visión. Por otro lado, menos de la mitad de los empleados manifiesta que el jefe identifica los problemas frente a una mayoría que cree que su jefe es capaz de solucionar los problemas, inspira confianza, es guía y que su liderazgo es adecuado. La investigación permitió la evaluación del líder y sus empleados. Existió una correlación positiva entre las variables de estudio. La propuesta consiste en un sistema de intervención validado que está conformado por estrategias, actividades, objetivos, recursos, participantes, tiempo y responsables del cumplimiento de las actividades para lograr las mejoras institucionales.

Palabras Claves: Desempeño organizacional, intervención, investigación, liderazgo, mejora, sistema.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE
LA ECONOMÍA SOCIAL SOLIDARIA

THEME: “INTERVENTION SYSTEM TO IMPROVE LEADERSHIP AND THE IMPACT ON THE ORGANIZATIONAL PERFORMANCE AT SAN JOSÉ CREDIT UNION LIMITED”

AUTHOR: José Luis León León

TUTOR: PhD. Varna Hernández Junco

ABSTRACT

This research identified the relationship of leadership and its impact on organizational performance at “San José” Credit Union Limited in order to design an intervention system towards institutional improvement. The research modality bases on the quantitative approach with a descriptive research type. It is essential to mention that indicators of leadership variables and organizational performance through a Likert measurement scale allow to understand the opinions and attitudes from employees in relation to the object of study. Therefore, the most relevant results are based on the fact that directors have enough knowledge as well as technical skills to manage the fields they are in charge on. Consequently, it is important for them to be aware about the vision of the institution and to be able to take risks and challenges. The results show that less than the half of employees believe that their boss can identify problems in comparison to the majority of employees who on the contrary believe that their boss can solve problems as he inspires confidence, guides and promotes effective leadership. On top of that, this research allowed the leader and his employees to be assessed; additionally, a positive correlation between the variables of study was identified. Therefore, the proposal bases on deploying a validated intervention system which is made up of strategies, activities, objectives, resources, participants, time and members who should be responsible of compliance activities in order to achieve institutional improvements.

KEYWORDS: Improvement, intervention, leadership, organizational performance, research, system.

INTRODUCCIÓN

La investigación tiene por objetivo estudiar “Sistema de Intervención para la Mejora del Liderazgo y su Incidencia en el Desempeño Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Limitada”.

Línea de Investigación

El presente trabajo se basa en la línea de investigación tomada de la Universidad Tecnológica Indoamérica denominada Bienestar Humano, aprobada en el año 2011. Bienestar humano.- Esta línea de investigación se orienta a la Gestión de Talento Humano en la Economía Popular y solidaria (UTI, 2018, p.10).

La línea de investigación se relaciona debido a que se estudió el liderazgo y su incidencia en el desempeño organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José Limitada”, desarrollando un sistema de intervención para la mejora del liderazgo y el desempeño organizacional en procesos como motivación, formación personal, comunicación, confianza, comprensión y compromiso para perseguir objetivos comunes.

El presente trabajo de investigación tiene importancia puesto que el liderazgo tiene mucha trayectoria y los modelos desarrollados no contemplan las particularidades culturales, políticas, sociales, ni económicas en vista que las cooperativas deben reflejar tanto el ordenamiento de las funciones técnico-económicas, como la social, posibilitando la participación de los socios en la toma de decisiones y la coordinación de la gestión empresarial como un todo para mejorar el desempeño laboral.

Preparar gente capaz para que lidere equipos promoverá personal más productivo, innovadores, creativos, comprometidos con el desarrollo y la competitividad de la empresa; y hacer frente a un mundo globalizado en el ámbito empresarial, económico y político.

Jakovcevic, Irazábal & Bentosela como se cita en Hernández, (2013) aseguran que el hombre por naturaleza es un ser comparativo y creador, es parte inherente de su psique y siempre ha sido una constante preguntarse así mismo, el por qué algunas personas poseen o logran más éxito que otras, por ello, se realiza un análisis desde la aproximación del emprendimiento o del liderazgo y este último desde el marco teórico del comportamiento humano. Por consiguiente, se busca identificar las características internas y las habilidades (competencias) que poseen los emprendedores o líderes, responden así a la pregunta de si éstos se hacen o nacen.

En el transcurso de la historia, del liderazgo se ha hablado de su importancia en las organizaciones, ya sean sociales, políticas hasta incluso militares. Sin embargo, no importando si el líder en la organización nace o se hace, es indudable que gente líder es valorada en su empresa por ser impulsor y generador de valor agregado en ella. En este sentido, los líderes inician un proceso de adaptación y complejidad, lo que les permite ser flexibles ante las circunstancias, muchas de ellas, adversas (Juárez y Contreras, 2012, p.48).

En una organización, el estilo de liderazgo afectaría cuando los agentes son los líderes que actúan en organizaciones complejas, donde las reglas de comportamiento y las interacciones no son lineales y perturbaría al componente interno de la dimensionalidad del sistema, para comportarse de forma autónoma. De esta manera, los controles (que demarcan un estilo de liderazgo autoritario y rígido), operan como una forma de retroalimentación negativa, reduciendo las dimensiones del sistema; las reglas, regulaciones y restricciones aseguran la limitación de los funcionarios; mientras que al ampliar los espacios aumenta el grado de autonomía y permite a los dependientes tomar decisiones y recibir retroalimentaciones positivas (Choi, Dooley & Rungtusanatham, 2001, p. 353).

En toda organización desde la más antigua hasta la más moderna y flexible, tienen en común la presencia de un grupo de personas que planifican, lideran, comunican y controlan las actividades de la misma. Se puede decir entonces que el éxito de las organizaciones depende en gran medida del esfuerzo, conocimiento, capacidades y

cualidades de sus directivos (Estrada, 2007). El liderazgo, por ser un fenómeno complejo de analizar, puede ser abordado desde una perspectiva integradora, superando la tendencia fragmentadora y la capacidad que este tenga de guiar, conducir y mostrar la ruta a seguir (Ganga y Navarrete, 2013).

En Ecuador, al igual que en la mayoría de países latinoamericanos, las empresas se enfrentan a retos cada día más grandes, devenidos del alto grado de competitividad del mercado, cambios en la coyuntura política y económica, perfiles y competencias del talento humano cada vez más complejas y especializadas; en fin, demandas al interior de sus estructuras organizacionales, donde el rol de sus directivos está jugando un papel preponderante en la adaptación de estas a los nuevos escenarios laborales (Galarza, *et al.*, 2017).

El liderazgo tiene mucha trayectoria y los modelos ejecutados en Ecuador no contemplan las particularidades culturales, políticas, sociales, ni económicas en vista que las cooperativas deben reflejar tanto el ordenamiento de las funciones técnico-económicas, como la social, posibilitando la participación de los socios en la toma de decisiones y la coordinación de la gestión empresarial como un todo (Fernández y Rivera, 2016). En un estudio Aroca, (2014) valora el liderazgo desde la óptica de los subordinados al interior de las empresas productoras de calzado en Ecuador, concluyendo que los empleados no reconocen en sus directivos el perfil de liderazgo.

Según Cattell como se cita en Bernal, (2017) afirma que el liderazgo “es el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación. Es el factor humano que mantiene unido a un grupo y lo motiva hacia sus objetivos”.

La mayoría de los problemas que se presentan dentro de una organización se dan por problemas en las relaciones entre empleados o la falta de compromiso de los mismos. Un ejemplo de esto es el trabajo en equipo. Para que una empresa funcione, y obtenga buenos resultados, debe haber una integración de todas las partes y esto

no sucede cuando hay desacuerdos entre la gente, o simplemente esta trabaja por el logro de objetivos personales y no grupales. Cuando no se tiene ningún tipo de compromiso con la empresa, no se entiende que los resultados son para todos y las personas comienzan a trabajar como unidades independientes, generando problemas en todos los procesos de la organización (Serna, 2006).

Son escasas las prácticas de reconocimiento y promoción de trabajadores a cargos directivos por sus méritos, lo que nos lleva a pensar en la diferencia que existe entre lo que es el liderazgo y la dirección, conceptos muchas veces disociados que dificultan el reconocimiento de estas características (Casillas, Díaz, Rus & Vázquez, 2014).

De acuerdo a Contreras y Castro (2013) potenciar el aprendizaje y la innovación cobran actualmente especial relevancia si se tienen en cuenta los cambios permanentes e impredecibles del mundo moderno. Los líderes deben potenciar las capacidades de las personas a través del reconocimiento de sus competencias, sus necesidades, motivaciones, intereses y todo aquello que los hace únicos.

En las Cooperativas de Ahorro y Crédito, los cargos directivos son asignados bajo criterios de confianza entre los socios y esto, muchas veces, provoca la falta de reconocimiento y legitimidad en el ejercicio del liderazgo. Empiezan entonces a desarrollarse prácticas autoritarias de amedrentamiento y sanción, lo que descompone el clima organizacional y crea ambientes de trabajo hostiles. Aquel jefe que no comunica adecuadamente, no conoce la realidad de la organización, no toma en cuenta las ideas y opiniones de sus equipos de trabajo, confunde, desorienta y altera el desenvolvimiento de ese conglomerado humano (Galán, 2014; Gilli *et al.*, 2007)

Para Nye (2010) una organización más abierta y flexible, es aquella donde el líder logra establecer un poder referente centrado en la confianza, lo que favorecerá el surgimiento de nuevos líderes.

La formación de nuevos líderes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” es limitada, debido a participación pasiva del representante legal y sus colaboradores, por la propia dinámica de manejo de la organización como por ejemplo el escaso financiamiento para estos procesos (Anexo N° 1).

El personal de talento humano que labora en la entidad crediticia tiene limitada capacitación, afectando el proceso evolutivo y competitivo de la organización frente al mundo globalizado. Es cierto que las personas de los altos mandos son aquellos que tienen una vasta experiencia en sus cargos dentro de la Cooperativa, pero al no tener un proceso de capacitación permanente limita las posibilidades de ejercer un liderazgo acorde a la realidad existente.

El inadecuado uso de los canales de comunicación dentro de la Cooperativa contrarresta la difusión de la información de una manera adecuada y oportuna, y a la vez se corre el riesgo de no llegar hacia la audiencia pretendida, debido a que no dispone de un plan estratégico de comunicación interna. El no resolver estos problemas a tiempo por falta de conocimiento, análisis, herramientas adecuadas o abordaje profesional compromete a la organización.

Procesos débiles de retroalimentación en la cooperativa no permiten identificar las áreas débiles, o con necesidad, para poder diseñar un programa específico o enfocado a mejorar el desempeño del personal.

El sistema de intervención para mejorar el liderazgo y su incidencia con el desarrollo organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Limitada contribuirá a mejorar los procesos de liderazgo dentro de la organización, y así obtener resultados como el mejoramiento del desempeño del personal que labora en la entidad, misma que repercutirá no solamente en los empleados sino en la cooperativa en sí. Procesos débiles de liderazgo podría llevar a la desmotivación y al mal desempeño laboral de sus empleados, generando así un desequilibrio dentro de la empresa y, llevarnos en el caso más extremo al declive de la organización.

Planteamiento del Problema

¿Cómo contribuir a la mejora del liderazgo y su incidencia en el desempeño organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Limitada?

Campo: Bienestar Humano

Área: Liderazgo

Aspecto: Desempeño Organizacional

Espacio: Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Limitada.

Tiempo: 2018-2019

Objetivo General

- Validar un sistema de intervención para la mejora del liderazgo y su incidencia con el desempeño organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Limitada.

Objetivos específicos

- Fundamentar los referentes teóricos y metodológicos sobre sistema de intervención para la mejora del liderazgo y su incidencia en el desempeño organizacional.
- Diagnosticar la situación actual del liderazgo y el desempeño organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Limitada.
- Diseñar el sistema de intervención para la mejora del liderazgo y su incidencia en el desempeño organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Limitada.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

El sector cooperativo, como eje económico empresarial más concreto del sector solidario, es la expresión de una alternativa económica y social en el país, formulada como propuesta por y para las capas de población con menores posibilidades de desarrollo. Sus actores han tejido un entramado de riqueza, organización y potenciación de sus colectivos que, mancomunadamente, construyen una perspectiva económica y social en pro del desarrollo del ser humano y de sus comunidades, en el orden micro y macrosocial.

Las empresas cooperativas y, en general, las empresas de la Economía Social, son objeto de estudio desde diferentes disciplinas científicas desde hace ya algunos años. Así, los investigadores de la Economía Social y Cooperativa han desarrollado a través de sus estudios e investigaciones, conocimientos sólidos que contribuyen de manera significativa en la consolidación e implantación de este tipo de organizaciones en el ámbito empresarial, hasta el punto que exige un paradigma de investigación propio (Chaves, 1999). El estudio científico de la Economía Social y Cooperativa se debe realizar desde una perspectiva multidisciplinar, aportando una visión holística, es decir, global e integrada (Sanchis, 2011).

En la mayoría de países latinoamericanos, al igual que en Ecuador las empresas se enfrentan a retos cada día más grandes, devenidos del alto grado de competitividad del mercado, cambios en la coyuntura, socioeconómica, política, perfiles y competencias del talento humano cada vez más complejas y especializadas; en fin, demandas al interior de sus estructuras organizacionales, donde el rol de sus

directivos juegan un papel preponderante en la adaptación de estas a los nuevos escenarios (Galarza *et al.*, 2017).

De acuerdo a Castillo como se cita en Fernández y Rivera, (2016), las cooperativas deben reflejar el ordenamiento de las funciones técnico-económicas, como la social, posibilitando la participación de los socios en la toma de decisiones y la coordinación de la gestión empresarial como un todo.

El comportamiento o actuación de los nuevos dirigentes cooperativos, como de cualquier líder organizacional, está determinado por su bagaje cultural –creencias, concepciones, cultura de la organización, valores y estilo de dirección- y por unos intereses comunes. Debido al entorno actual las organizaciones cooperativas están sujetas a un cambio cualitativo en la concepción del líder y en la cultura de la organización frente al liderazgo. Hoy día hablamos de pasar de un modelo cultural centrado en los líderes, a un modelo centrado en el “liderazgo” (Vásquez, 2006).

Un estudio de los estilos de liderazgo y su influencia en el desarrollo empresarial: caso Pymes de la provincia de Tungurahua – Ecuador, basados en la aplicación del Test Estilo de Liderazgo de *Kurt Lewin* que contiene 33 enunciados de circunstancias de trabajo de una organización cualquiera, dirigida a los gerentes, administradores y propietarios de las unidades. Los resultados obtenidos indican que el estilo de liderazgo de los gerentes y/o propietarios de las Pymes de la Provincia de Tungurahua, en un 40 % adoptan un estilo de Liderazgo Autoritario, frente a un 8% que maneja una combinación tanto del estilo Autoritario y Democrático, siendo el estilo Laissez Faire con un 16 % fue el menos utilizado por los pequeños y medianos empresarios de esta localidad (Pazmiño, Beltrán y Gallardo. 2016).

De acuerdo a Pazmiño *et al.*, (2016), las Pymes en la provincia de Tungurahua son administradas en su mayoría con un estilo de Liderazgo Autocrático que limita la participación de todos los colaboradores en el proceso de toma de decisiones.

Nuestra sociedad está sujeta a cambios constantes, inmersa en los procesos de globalización moderna, esto implica la transformación de las empresas para que se adapten a los nuevos escenarios políticos, económicos, sociales y culturales, donde el liderazgo constituye uno de los aspectos que más preocupa tanto en el ámbito político como en el de la administración, y se le atribuye al líder el éxito o el fracaso de organizaciones públicas o privadas. La capacidad del líder para conducir las acciones y pensamientos de las personas depende del cumplimiento de los objetivos trazados por los organismos sociales.

Las oportunidades y amenazas del siglo XXI hacen que cada día que pase sea necesario la generación de nuevos líderes que guíen a sus organizaciones hacia la implementación de competencias como: orientarse hacia la innovación, conectividad y comunicación, dejar fluir la inteligencia colectiva, capacidad de transformación e influencia social, para enfrentar estratégicamente estos desafíos. Por lo tanto, el líder global necesita desarrollar y mantener un grupo de competencias y habilidades que permitan ejercer un liderazgo global eficaz en las organizaciones del siglo XXI (Bussinees School. 2018).

El presente trabajo de investigación se enmarca en el paradigma crítico propositivo, dado que este enfoque induce a la crítica reflexiva, privilegia la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales, busca su esencia y los analiza.

En este trabajo el paradigma crítico cuestiona el impacto que tiene el liderazgo en el desempeño organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Limitada y, propositivo por cuanto el objetivo de la investigación no es únicamente estudiar el impacto que tiene el liderazgo en el desempeño organizacional de la Cooperativa, también pretende plantear un sistema de intervención que permitirá fortalecer la Cooperativa, conllevando al afianzamiento y fortalecimiento de la Cooperativa.

La presente investigación se sustenta en las siguientes disposiciones legales:

En la Constitución Política de la República del Ecuador, Registro Oficial # 449, del 20 de octubre del 2008. Título VI régimen de desarrollo, Capítulo cuarto: Soberanía económica, Sección primera: Sistema económico y política económica:

En la Sección octava, Sistema financiero la Constitución Política de la República del Ecuador señala:

Art. 309.- El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. Estas entidades serán autónomas. Los directivos de las entidades de control serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones.

La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero, Registro Oficial # 444 de 10 de mayo del 2011, Título III, Sector Financiero Popular y Solidario, Capítulo I, De las Organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario indica:

Art. 78.- Sector Financiero Popular y Solidario, integran el Sector Financiero Popular y Solidario las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro.

En su Sección 3, de las Organizaciones del Sector Cooperativo.

Art. 21.- Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en esta Ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo.

De acuerdo a la Ley Orgánica Economía Popular y Solidaria, Decreto Ejecutivo 1061 publicada en el Registro Oficial en el Suplemento 648 del 27 de febrero del 2012, en el Parágrafo II, del Consejo de Administración, en el Art. 34.- Atribuciones y deberes.- El Consejo de Administración tendrá las siguientes atribuciones y deberes: literal 2. Planificar y evaluar el funcionamiento de la cooperativa;

Para la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias [CONAFIPS], (2015) la evaluación de las organizaciones del sector financiero popular y solidario se fundamenta en la comprensión de dos aspectos:

- a) El proceso no puede ser desarrollado exclusivamente desde la perspectiva financiera de rentabilidad, sino que, junto a la sostenibilidad de la organización financiera, esta debe comprometer su gestión hacia el desarrollo local, facilitando el emprendimiento de iniciativas productivas y la inclusión económica y social.

- b) Las iniciativas de cooperación e inclusión justa y transparente de las organizaciones que forman parte del sector financiero popular y solidario deben considerar la generación de incentivos para el mejoramiento permanente de su gestión, la identificación de los sectores a los que pertenecen y su adecuada categorización, para que las metodologías de evaluación estén adaptadas a sus capacidades reales y requerimientos legales.

Consecuentemente, la evaluación del desempeño institucional de las OSFPS estará estructurada sobre un equilibrio adecuado entre lo financiero y lo social, incluyendo en todas las categorías criterios de:

- Sostenibilidad en la gestión financiera.
- Fortaleza institucional y gobernabilidad.
- Focalización del crédito y servicios financieros en población y grupos vulnerables.
- Participación en una propuesta amplia de desarrollo local sostenible y solidario.

En breve síntesis la Constitución señala que el sistema financiero está integrado por el sector público, privado y del popular y solidario, autónomos, con sus propios reglamentos y entidades de control. El Sector Financiero Popular y Solidario entre otros está integrado por las Cooperativas de Ahorro y Crédito sujetas a los principios establecidos en la Ley, que deben cumplir con los fines como el cooperativismo, la transparencia, corresponsabilidad, valores y buenas prácticas de Gobierno Corporativo que permitan estabilidad y solidez a la organización.

De acuerdo a la LOEPS vigente el Consejo de Administración tendrá la atribución y deber de planificar y evaluar el funcionamiento de la cooperativa. Sin embargo, la evaluación del desempeño debe ser holístico, debe considerar la gestión de las iniciativas productivas a través del liderazgo y la inclusión económica y social,

mediante metodologías que se adapten a las capacidades reales y requerimientos legales.

Por eso el liderazgo se desarrolla con una visión integrada por el líder, el talento humano y la organización, encauzada a la búsqueda de la calidad y excelencia organizacional (Cruz & Salanova, 2011). Para lograrlo el líder debe poseer la capacidad social y cognitiva para aportar, crear y desarrollar equipos altamente efectivos (Uribe, Molina, Contreras, Barbosa, & Espinosa, 2013).

Un liderazgo eficaz se caracteriza por que el líder muestra cada día su capacidad para canalizar los esfuerzos de las personas hacia el logro de metas específicas, incentivándolos a trabajar con buena disposición y entusiasmo (Uribe, 2005).

Martínez, (2013) asegura que “uno de los factores más importantes para lograr las metas que supone la organización es liderazgo, para ello es imperioso conocer las capacidades y habilidades que son imprescindibles para el buen desempeño”. (p. 5)

El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para alcanzar las metas propuestas. Además, considera que el liderazgo es la influencia interpersonal que se ejerce por medio de un proceso de comunicación humana y que se analiza en función de las relaciones existentes entre las personas dentro de cierta estructura social (Robbins como se cita en Escandón y Hurtado, 2016).

Esta investigación se fundamenta en la búsqueda del bienestar común dentro del ámbito laboral basándose en los valores y el accionar de los grandes directivos que practican la tolerancia, compromiso, solidaridad, respeto y la defensa para lograr cumplir con las metas que persigue la institución y un desempeño organizacional competitivo.

Concepto de liderazgo

El liderazgo es el proceso de lograr influir sobre los demás con trabajo en equipo, con el propósito de que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos, indicando que son tres los elementos importantes en esta definición: a) influencia-

apoyo, b) esfuerzo voluntario y c) logro de objetivos (Davis y Nnewetrom. 2003). Para Payeras (2004) el liderazgo es un grupo de formas de comportamiento que el líder usa como herramienta para influir sobre el actuar de los individuos y equipos, esta influencia se desarrolla a través de una visión sustentada por los valores que la apoyan, generando en el individuo la incorporación a su propio comportamiento (Hellriegel & Solum, 2004).

“El rol del liderazgo implica fomentar el crecimiento y la participación personal, impulsar la creatividad, y desarrollar habilidades en todos los miembros de la organización” (Perdomo & Prieto, 2009).

El liderazgo es uno de los factores más determinantes e influyentes en la percepción que tienen los trabajadores del clima organizacional (Ponce, *et. al*, 2014) y dada la importancia que tiene el clima organizacional en el cumplimiento de los objetivos de la organización, un clima positivo genera un mayor sentimiento de pertinencia hacia la organización provocando automáticamente un mejor desempeño en los trabajadores (Peraza & Remus, 2004).

Goleman (2005) asegura que el líder tiene una extensa comprensión de los estilos de liderazgo y puede usarlos según la circunstancia involucrando al subordinado, tal conocimiento se mostrará reflejado de manera positiva en el clima de la organización. Madrigal (2005) en coincidencia en lo que manifiesta Goleman asevera que este reflejo positivo en el clima de la organización provoca un aumento en la productividad en la misma.

Estas definiciones coinciden en que el liderazgo se fundamente en el mecanismo de cómo influye el líder en sus colaboradores para cumplir con los objetivos de la organización, basado en los valores del líder, quien juega un papel importante dentro de la empresa pues debe generar relaciones que permitan obtener los resultados esperados a través de la satisfacción de la necesidad y todo lo que permita cumplir con las metas y objetivo propuestos. El líder será el responsable del éxito o fracaso de la empresa.

Origen y evolución del Liderazgo

El liderazgo es considerado por algunos autores como un concepto mitológico (Cohen & March, 1974), es una de las inquietudes más antiguas del mundo (Bass, 1990) y uno de los temas más elusivos, marginados y discutidos en las últimas décadas (Podolny, Khurana, & Hill-Popper, 2005). Por ello el estudio del liderazgo está en la actualidad creciendo de forma acelerada y su investigación es cada vez más interdisciplinaria (Friedman, 2010).

Desde los inicios de la humanidad el liderazgo ha jugado un papel importante en todos los ámbitos (político, religioso, administrativo y familiar) y ha evolucionado de manera tal que se ha convertido actualmente en objeto de estudio, especialmente en la administración. Razón por la cual las investigaciones buscan definir, identificar y entender el concepto para que el líder le provea el mejor uso dentro de su organización (Galindo y Urrego, 2015).

Con la aparición del hombre se inició la transformación en el desarrollo propio de la naturaleza, la producción de instrumentos de trabajo, el descubrimiento de fuego, entre otros. Cuando se alcanzaba un resultado estos se convirtieron en un modelo a seguir por toda la comunidad (Mejía, 2007a). El hombre desde su origen se ha agrupado en comunidades para su subsistencia, quienes tuvieron que tomar decisiones, coordinar esfuerzo y llevar a cabo acciones enfocadas hacia el progreso y el bienestar común. Se puede observar a través de la historia, que, en los diferentes pueblos y culturas, surgen siempre individuos que se destacan por ejercer siempre estas funciones. A estos individuos se les ha calificado con el título de líderes (Pionce, 2012).

Con la evolución de las civilizaciones y sus formas de organización más primitivas, es interesante reparar en el hecho de que el ser humano se encuentra inmerso en un sistema de jerarquías, la búsqueda de una explicación al porqué ciertos individuos ejercen una influencia sobre otros, ha sido el santo grial de muchos pensadores a lo largo de los siglos. Desde el pasado remoto surgen ecos que testimonian la aparición de líderes y seguidores. Ya desde la época de los egipcios existían jeroglíficos para

denominar al liderazgo (*seshemet*), al líder (*seshemu*) y al seguidor (*shemsu*) (Cuevas, 2010).

La evolución del liderazgo se determinó desde el quehacer de los grandes líderes que se registró en algunos momentos de la historia, quienes dirigieron esfuerzos de otros hombres, administraron países, planearon y organizaron exploraciones, encabezaron y controlaron guerras, entre otros. Todo esto enmarcado en las civilizaciones antiguas pasando por la influencia o contribución de los militares y la iglesia católica, llegando a la edad media con el arsenal de Venecia, sistema feudal, la ética protestante y todas las formas de organización para culminar con la revolución industrial, de general importancia en el bienestar y desarrollo de los pueblos, además su impacto en las organizaciones formales e informales y su influencia en el desarrollo de la administración actual (Mejía, 2007b).

Se han establecido diferentes teorías acerca del liderazgo y se han debatido durante años si el liderazgo es una competencia que puede ser aprendida y desarrollada, o síes una propiedad propia de la persona (Chiavenato, 2009). En la actualidad está comprobado que el liderazgo se forma por una serie de habilidades que se adquieren con el aprendizaje. Debido a esto en los últimos años se han estado generando ofertas para el desarrollo de esta competencia (Hughes, Ginnett & Curphy, 2007).

El liderazgo es concebido como un fenómeno social y relacional producto de la interacción entre las personas, cuyos propósitos deberán orientarse hacia: 1) facilitar la interpretación de las visiones y expectativas colectivas de los agentes que participan directa e indirectamente en las organizaciones; 2) promover la adaptación del sistema a su entorno a través de la movilización del poder entre sus miembros; 3) potenciar la diversidad personal a través del reconocimiento de las habilidades particulares, y 4) generar, a través de la comunicación, contextos propicios para la creatividad e innovación, en donde la virtud más importante es la confianza (Contreras y Castro 2013).

En los últimos años el liderazgo está siendo investigado por sociólogos, científicos políticos, filósofos, educadores, psicólogos, teóricos del management y estudiosos de la ética. Mientras que en los próximos 50 años el estudio del liderazgo será realizado también por genetistas, biólogos, químicos e ingenieros. La neurociencia

está generando significativos avances respecto al liderazgo y cuyos descubrimientos podrán tener repercusiones prácticas en el desarrollo de líderes (Avolio, 2010).

En un principio las investigaciones del liderazgo eran realizadas desde una perspectiva individual. Sin embargo, en el presente, el estudio del liderazgo se enfoca no solo en el líder, sino también en los seguidores, entorno, cultura y contexto. El liderazgo ya no es descrito únicamente como una característica individual, sino más bien como una dinámica global, compleja y social estratégica (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009).

Análisis de las teorías y estilos de liderazgo

El liderazgo es un tema crecidamente complejo, cuya definición y entendimiento guarda estrecha relación con las aproximaciones teóricas contemporáneas, las mismas que se descienden de las corrientes epistemológicas que han patentado los diferentes cursos de la historia. Con esta base el liderazgo debe ser estudiado desde su historia para que pueda ser entendido mejor (Friedman, 2010). Por tal razón se puede confirmar que el liderazgo es un concepto tanto cultural y social como histórico que envuelve una comprensión de las organizaciones en algunos contextos (Contreras, 2008).

Las teorías sobre el liderazgo son descritas a continuación:

- a. La teoría de los rasgos de la personalidad.-** Entiende al liderazgo como un conjunto características o rasgos de la personalidad. Un rasgo es una característica propia de la personalidad. En consecuencia, según esta teoría un líder posee rasgos específicos en su personalidad que lo diferencian de otras personas, de esta manera le es más fácil dirigir el comportamiento de las personas a cargo.

Cattell (1947) determinó cinco grandes rasgos de personalidad, llamados factores principales, conocidos como: factor O (apertura a las nuevas experiencias), factor

C (responsabilidad), factor E (extroversión), factor A (amabilidad) y factor N (neuroticismo o inestabilidad emocional), formando así el acrónimo “*OCEAN*”. Cada uno de los rasgos está constituido por un conjunto de rasgos de personalidad más específicos. Por ejemplo, el factor E (extroversión) incluye cualidades concretas como la búsqueda de emociones, la sociabilidad o el optimismo, Gráfico N° 1.

Cada rasgo estaría presente en cada persona en una medida continua que va desde su afirmación plena en un extremo hasta su término opuesto en el otro. Estos cinco factores sus respectivas gradaciones se observan en la Gráfico N° 1.

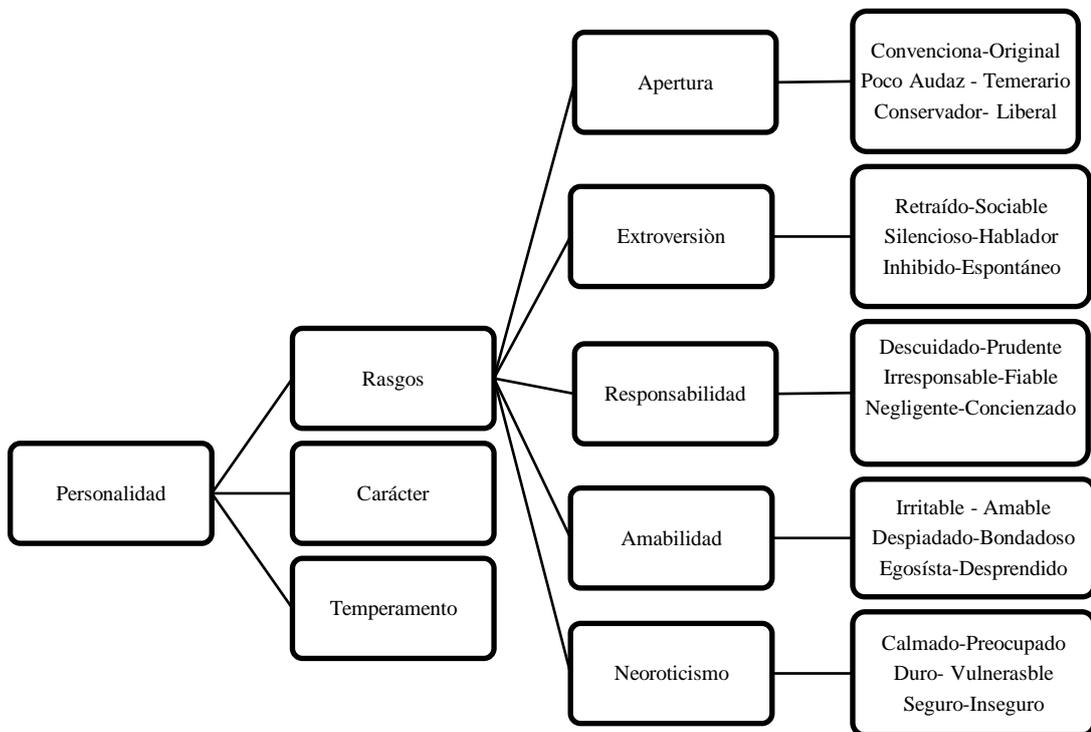


Gráfico N°1. Rasgos de la personalidad
Elaborado por: León, 2019
Fuente: Cattell, (1947)

Las teorías basadas en los rasgos de personalidad del líder recibieron la influencia de la llamada teoría del “gran hombre”, sustentada por Thomas como cito en Peris, (1998), quien detalla que el progreso del mundo es producto de las realizaciones personales de algunos hombres sobresalientes en la historia de la humanidad.

En esta teoría se creía que la personalidad era heredada. En la actualidad ha sido comprobado que el liderazgo no es don innato de ciertas personas, sino que es susceptible de ser aprendido si el ambiente es favorable, sin descartar esas características personales que pueden aumentar la posibilidad de practicar el liderazgo (Contreras, 2008). Estas características de personalidad son relevantes para estudiar al líder ya que estas pueden determinar ciertas actitudes relacionadas con el liderazgo (Ones, Dilchert, Viswesvaran & Judge, 2007).

La teoría de los rasgos, señala que los líderes poseen rasgos superiores en comparación con sus seguidores, al respecto Stogdill como se cita Peniche, (2012) señala “que algunos estudios se han desarrollado para identificar si existen diferencias significativas entre las características de los líderes y los seguidores típicos”, dando como resultado la obtención de los siguientes cinco rasgos representados en la Gráfico N° 2.

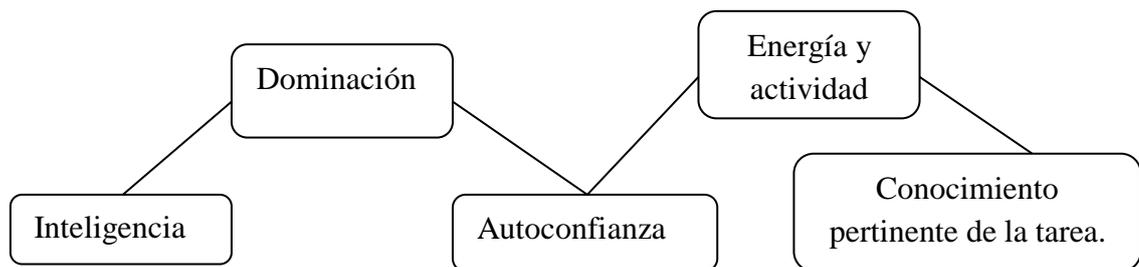


Gráfico N°2. Rasgos principales que diferencian a los líderes de los seguidores.
Elaborado por: León, 2019.
Fuente: Peniche (2012).

La Teoría de los rasgos identifican las características genéticas determinantes de los rasgos de personalidad que distinguen al líder de otras personas. Stogdill, (1948) recopiló los rasgos de personalidad identificados por diversos autores y los agrupó en cuatro categorías:

- a) Rasgos físicos: energía, apariencia, estatura y peso.
- b) Rasgos intelectuales: adaptabilidad, combatividad, entusiasmo y autoestima.
- c) Rasgos sociales: cooperación, habilidades interpersonales y habilidad administrativa.

- d) Rasgos relacionados con el trabajo: interés en la realización, persistencia e iniciativa

Las revisiones a esta teoría de los rasgos determinan que una persona no se convierte en líder por virtud de la posesión de cierta combinación de rasgos, basado en que las investigaciones no lograron definir características universales de los líderes efectivos, igualmente Harold Koontz en el libro “Administración una perspectiva global”, concluye que la teoría de rasgos si bien ha brindado aportes significativos para comprender aspectos importantes inherentes al líder, no ha sido contundente para explicar el liderazgo en sí mismo.

b. La teoría conductual de liderazgo.- Esta teoría se centra en el análisis de las conductas de los líderes y la relación de éstas con la eficacia del liderazgo, conocida también como la teoría de los estilos de liderazgo, estudia el comportamiento que tiene el líder hacia sus subordinados. “Se enfoca en lo que el líder ejecuta para llevar a cabo exitosamente su liderazgo. Esta teoría señala tres estilos de liderazgo: el liderazgo autoritario, el liderazgo liberal (*laissez faire*) y el liderazgo democrático” (Stogdill, 1948).

1. El líder democrático: realiza mayor énfasis en el desempeño y las personas. El líder asume que la mayoría de la gente es honesta, de alta confianza, y trabajará duro para lograr objetivos significativos y trabajo desafiante. Se esfuerza por ser organizado, haciendo el trabajo mediante la motivación y la gestión de las personas y grupos para que usen su potencial para cumplir los objetivos de la organización, así como sus propios objetivos personales (Warrick, 1981), es considerado como un instrumento para promover el bienestar del grupo (Adams y Yoder, 1985), está abierto a las opiniones de sus seguidores, permite participación en la toma de decisiones y considera que los seguidores se encuentran motivados para hacer lo correcto.
2. El Líder autocrático, se caracteriza por un alto énfasis en el rendimiento y un bajo énfasis en las personas. Asume que las personas son perezosas, irresponsables y poco fiables, y que la planificación, organización, control

y la toma de decisiones deben realizarse por el líder con una mínima participación de otras personas. Se basa en la autoridad, el poder, la manipulación y el trabajo fuerte para conseguir hacer bien las cosas (Warrick, 1981). En este tipo de liderazgo, las políticas, dirección y actividades son decididas expresamente por el líder sin tener en cuenta al grupo. El líder se limita a dar las instrucciones para llevarlas a cabo.

Según Bass (2008) “los líderes autocráticos asumen el ejercicio del poder mediante la coerción y la recompensa, determinan lo que se debe hacer estableciendo reglas y prometiendo recompensas por el cumplimiento de las tareas o amenazando con castigos ante su desobediencia”.

De acuerdo a Gonos y Gallo (2013) en general, el estilo autocrático se determina por las siguientes características (1) Los subordinados no participan en el proceso de toma de decisiones, todas las decisiones se toman sin el acuerdo de los subordinados; 2) Regla de «mano dura» con los subordinados; 3) Los gerentes son inflexibles; 4) Los líderes se niegan a explicar su comportamiento; 5) Los gerentes cambian las obligaciones de los subordinados, con un acuerdo previo; y 6) Los gerentes establecen meticulosamente las tareas y métodos y no dan un espacio flexible para las decisiones y la iniciativa de los empleados.

3. Por otra parte, el líder liberal posee un bajo énfasis en el rendimiento y en las personas. Se asume que las personas son impredecibles e incontrolables y que el trabajo del líder es hacer lo suficiente para sobrevivir, mantener un bajo perfil, no meterse en problemas y dejar a la gente sola tanto como sea posible (Warrick, 1981). El líder no participa en el grupo, concede libertad a sus miembros para que decidan y actúen, y su función es proporcionar los materiales necesarios para que puedan llevar a cabo sus actividades (Lewin *et al.*, 1939).

Complementando lo anterior, Gonos y Gallo (2013) indican que el estilo liberal se determina por las siguientes características: 1) El líder solo de vez en cuando utiliza su poder y asigna un nivel significativo de libertad a los subordinados, 2) El gerente

se basa en la forma en que los subordinados individualmente determinan los objetivos de sus actividades, los medios para alcanzarlos, así como el proceso de implementación, 3) El líder ayuda a los subordinados a obtener la información necesaria y asegurar el contacto con el medio ambiente, 4) Se promueve la comunicación y se utiliza a menudo para la toma de decisiones importantes, 5) Se realizan actividades conjuntas para fijar metas, y 6) Los bajos niveles de la organización también tienen una amplia autonomía.

Entre los modelos administrativos empleados para el análisis y descripción del liderazgo usados es la Grid Gerencial, también llamada Grid administrativo, representa gráficamente todos los estilos de liderazgo y cómo se puede comparar un estilo con otro (Gráfico N° 4.). Esta matriz fue desarrollada por Blake & Mouton (1964). Estos investigadores utilizaron una escala del 1 al 9 tanto en un eje horizontal como en un vertical, basadas en la relación de los estilos orientados a los seguidores y a las tareas, para identificar los diferentes comportamientos del liderazgo (Barroso & Salazar, 2010).

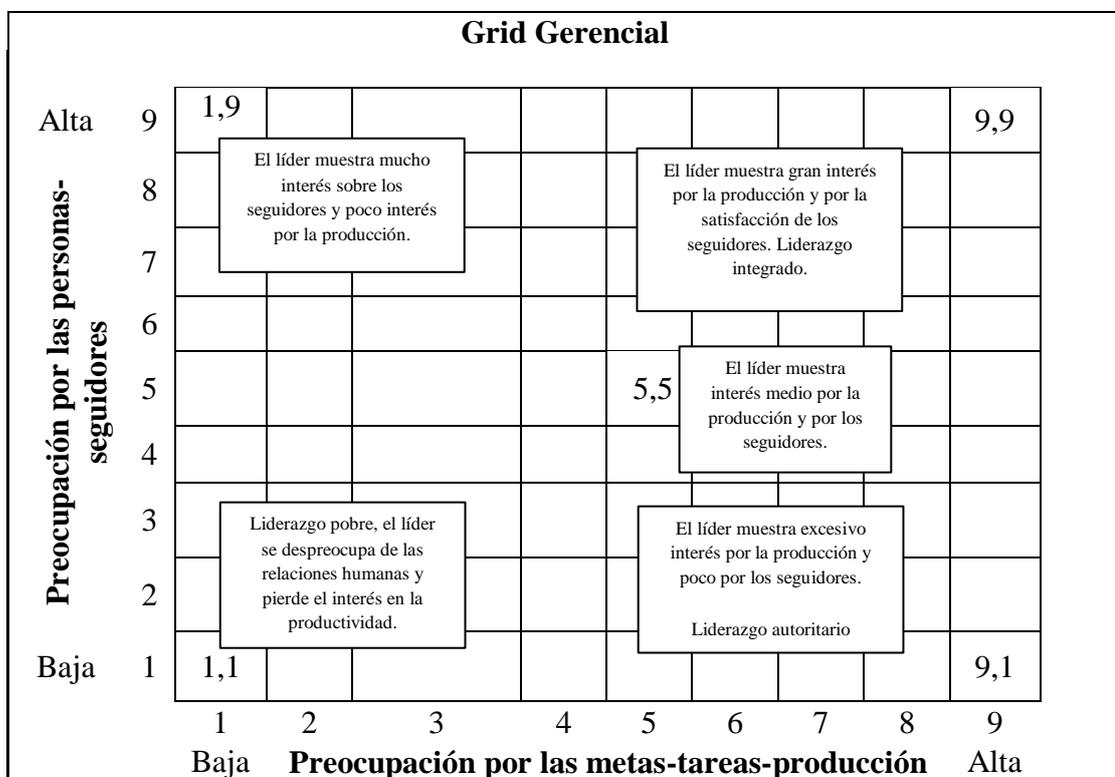


Gráfico N°3. Regilla del Grid Gerencial

Elaborado Por: León, 2019

Fuente: Blake & Mouton (1964)

Según Robbins y Judge (2009) el Grid crea 81 posiciones donde puede ubicarse el estilo de liderazgo. Aclara también que la matriz muestra los componentes dominantes en el pensamiento de un líder en razón de la obtención de resultados (gráfico N° 3).

Un resumen y análisis de esta teoría llamada “Grid Gerencial” es una representación gráfica de los estilos de liderazgo. Está compuesta por cuatro cuadrantes, basada en dos dimensiones, numeradas del 1 al 9 ubicadas en forma vertical y horizontal respectivamente dentro de la malla, formando 81 posiciones donde puede ubicarse el estilo de liderazgo.

En la primera dimensión se ubica la preocupación por las personas-seguidores, relacionada con el grado de compromiso de los colaboradores con el logro de metas, autoestima de los trabajadores, responsabilidad y confianza, la segunda preocupación por las metas-tareas-producción se refiere a la calidad de los procedimientos y procesos, eficiencia en el trabajo y volumen de producción.

En medida que se incremente los niveles dentro de la escala de 1 hasta 9 en las dimensiones indicadas anteriormente incrementa la posibilidad de culminar en un estilo de excelencia (9-9) con énfasis en la producción y énfasis en las personas, con elevada participación, compromiso y personas involucradas. Esta técnica permite comparar un estilo de liderazgo con otro, permite conocer cuál es el estilo de liderazgo con el que se trabaja y de ser el caso tomar las medidas correspondientes para alcanzar es estilo de liderazgo ideal para la empresa u organización.

c. La teoría de la contingencia o situacional, adecuación del comportamiento del líder a las circunstancias de la situación.

Para Kerr & Jermier (1978) la teoría contingente o situacional se fundamenta en que no existe un estilo único de liderazgo, sino que este obedece al contexto donde el líder se desenvuelve. El comportamiento del líder se ve afectado por el grado de

madurez que presenten los seguidores para con el trabajo, y luego el líder debe incorporar el tipo de comportamiento necesario para realizar un buen estilo de liderazgo ante sus subordinados. Para Gordon (1997) este estilo es cambiante a través del tiempo, a medida que la disposición del subordinado vaya aumentando durante el ciclo de relación con el líder. Lupano y Castro (2005) compilaron las diferentes propuestas que se han derivado de la corriente situacional. Cuadro N° 1.

Cuadro N°1. Propuestas derivadas de la corriente situacional

Teorías	Autor-Año	Orientación
Las metas	Evans y House (1971)	La motivación del líder hacia los seguidores puede generar logros importantes.
Los sustitutos del liderazgo	Kerr y Jermier (1978)	Argumenta la innecesaria presencia del líder en ciertas situaciones en las que los subordinados son expertos o donde la tarea es demasiado clara.
estilos de liderazgo	Tannenbaum y Schmidt (1973)	Los estilos de liderazgo son el producto de la personalidad del líder, de las características de la empresa y del entorno exterior.
La decisión normativa	Vroom y Yetton (1973)	Las decisiones un punto medular para el liderazgo efectivo.
Teoría del ciclo vital	Hersey P., Blanchard K.H. y Natemeyer W. E. (1979).	Se enfocaban en las características de los grupos de trabajo y el apoyo emocional del liderazgo
La teoría de los roles	Mintzberg (1983)	Los líderes deben conducirse u orientarse de una determinada forma preestablecida y desempeñar roles de acuerdo a las situaciones que se presenten.
Los recursos cognitivos	Fiedler y García (1987)	Postula que las variables situacionales afectan la inteligencia, experiencia o pericia técnica (recursos cognitivos del líder) y, por ende, el desempeño del grupo.
Teoría de la interacción líder-ambiente-seguidor	Wofford (1982)	La conducta del líder genera ciertos efectos, influenciados por variables como la habilidad para hacer las tareas, la motivación, los roles claros y la presencia o ausencia de limitaciones ambientales.

Elaborado Por: León, 2019

Fuente: Lupano y Castro (2005)

Un análisis de la teoría situacional señala que no existe un único estilo de liderazgo si no que más bien depende del ambiente externo a las actividades laborales, donde juega un papel importante las características de los subordinados, características como actitudes y competencias. Esta teoría busca el equilibrio existente entre el ambiente interno (laboral) de la organización y el ambiente externo en la búsqueda del mayor beneficio de la organización.

d. Teoría integrativa o de influencia.

Es una teoría que pretende integrar las teorías de rasgos, del comportamiento y situacional, el enfoque principal de esta teoría es el liderazgo carismático y participativo. Este tipo de liderazgo no está fundamentado en la posición de autoridad del líder, por el contrario, sus bases son las cualidades y una personalidad llena de carisma (Daft, 2006).

Inicialmente, la teoría del carisma o liderazgo carismático plantea el liderazgo como una habilidad para influir sobre los seguidores basada en ciertos poderes de atracción, considerados inusuales o de tipo sobrenatural (Gibson *et al.*, 1994, Gómez-Rada, 2002). Estos líderes son personas que confían en sí mismos, tienen una visión clara y un fuerte compromiso, poseen capacidad para comunicar su visión, tienen poder para socializar su pensamiento y sus conductas.

La teoría del liderazgo participativo de Vroom y Yetton (1973) propone que el liderazgo es una conducta que se asocia a los grupos y no solo a los individuos, señala que todo individuo en una organización está capacitado para contribuir a las metas colectivas.

e. Teoría de las relaciones

Según Peris (1998) la teoría de las relaciones se clasifica en dos apartados, tomando como criterio el tipo de interacción que surge entre el líder y el resto de miembros

del grupo, y los denominaron Liderazgo Transaccional y Liderazgo Transformacional.

El Liderazgo Transaccional. Centrado en la tarea, se define como una relación entre el líder y sus seguidores que se fundamenta en el intercambio de recompensas asociadas a unas acciones. Esta transacción se realiza cuando el líder conoce las necesidades de los seguidores, por lo cual se ofrecen recompensas para poder satisfacer dichas necesidades a cambio de cumplir con las metas y objetivos de la organización (Daft, 2006).

Salazar (2006) y Gómez (2008) concuerdan en que el liderazgo transaccional se basa en dos características fundamentales:

- Recompensa contingente: Otorgan recompensas a los seguidores dependiendo del cumplimiento de las metas y consecución de objetivos.
- Dirección por excepción: Se realizan retroalimentaciones negativas, sanciones y correcciones por no cumplir los objetivos y las metas.

Cuando se es un líder transaccional, la motivación impartida a los seguidores se da por la posición jerárquica que existe, es decir, la relación entre líder y seguidores es más de jefe a subordinados, ya que el reconocimiento de las personas se premia o se castiga en relación al grado de cumplimiento de las metas (Contreras y Barbosa, 2013).

El Liderazgo Transformacional. Se define como un proceso social que se establece entre el líder y sus seguidores. Es considerado como, el tipo de liderazgo ideal, ya que estimula e inspira a los seguidores para la consecución de metas y objetivos, logrando que estos mismos desarrollen la habilidad de dirección; esto se logra alineando los objetivos y metas de la organización con los seguidores, el líder y el grupo de trabajo (Bass & Riggio, 2006).

Este tipo de liderazgo según Bass & Riggio (2006); Lupano y Castro (2008) se nutre de cuatro componentes:

- **Influencia:** Los líderes son carismáticos, razón por la cual son respetados, admirados e imitados por parte de los seguidores.
- **Inspiración:** El trabajo en equipo es fundamental; entusiasmo y optimismo se presentan al implicar a los seguidores en la visión del futuro.
- **Estimulación intelectual:** Se estimula a los seguidores a ser innovadores y creativos; no se realizan críticas por errores individuales o por ideas diferentes a las del líder.
- **Consideración individualizada:** El líder actúa como un entrenador o mentor; las tareas son monitoreadas con el fin de evaluar si los seguidores necesitan más apoyo para el cumplimiento de metas.

Un líder transformacional es capaz de crear fuertes compromisos y lealtad por parte de los seguidores, además de esto, al brindarle confianza y apoyo, se incrementará la autoestima, la dirección impartida por parte del seguidor y su satisfacción para poder cumplir con las metas y objetivos que se propone la organización (Bass & Riggio, 2006).

El liderazgo transformacional, a diferencia del liderazgo transaccional, busca desde un principio el cumplimiento de objetivos a través de la inspiración impartida a los seguidores y no por recompensas o castigos., el líder transformacional ayuda e impulsa el desarrollo de los seguidores con el fin de que estos aporten más al grupo, sean innovadores, más creativos, más resistentes al estrés y más flexibles al cambio para que en el futuro puedan convertirse en los próximos líderes transformacionales (Bass & Riggio, 2006).

De acuerdo a lo anteriormente mencionado en la figura 5 se indica las principales diferencias entre el liderazgo transformacional y liderazgo transaccional.

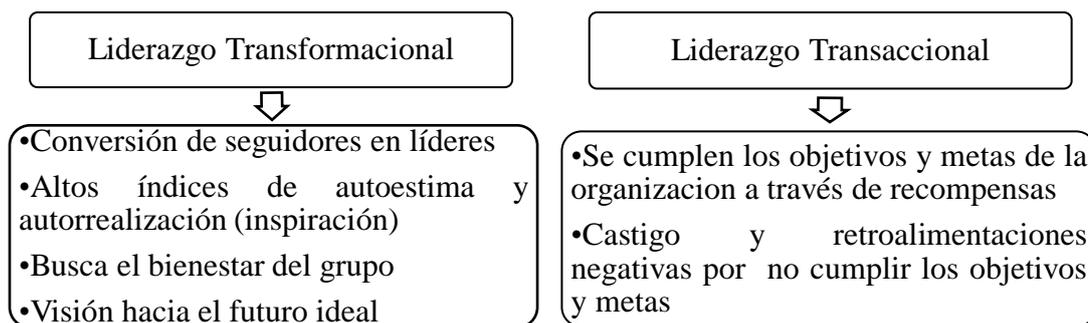


Gráfico N°4. Principales diferencias entre el liderazgo transformacional vs liderazgo transaccional.

Elaborado Por: León, 2019.

Fuente: Bass & Riggio (2006), Daft (2006)

En el Cuadro N° 2 visualizamos las conductas que el líder demuestra cuando lidera con el método transaccional versus el método transformacional.

Cuadro N°2. Conductas del líder en los estilos transformacional y transaccional

Estilo de liderazgo	Conducta	Descripción de la conducta
Liderazgo Transformacional	Consideración Individualizada	Se refiere a que cada subordinado será tratado de forma distinta según sus necesidades y capacidades
	Estimulación Intelectual	Despertar y cambio de los seguidores en cuanto a la conceptualización, el discernimiento de los problemas a los que se enfrenta y sus soluciones
	Motivación Inspiradora	Se refiere a que los líderes generan entusiasmo ánimo y optimismo y comunican sus visiones de futuros alcanzables con fluidez y confianza, Se relaciona con el poder de influencia y de referencia del líder en relación con los valores, ideales y comportamientos. Los líderes se convierten en modelos a seguir.
	Influencia Idealizada	Consiste en ofrecer recompensas por progresar en el trabajo hacia las metas o por alcanzarlas.
Liderazgo Transaccional	Recompensa Contingente	También pueden ser castigados por fallos cometidos,
	Dirección por Excepción	Se produce cuando los directivos eligen actuar sólo cuando las cosas van mal. Se divide entre la activa (el líder vigila continuamente la actuación de los subordinados) y pasiva (el líder se limita a esperar a que los fallos se produzcan antes de hacer algo)

Elaborado Por: León, 2019.

Fuente: Méndez y Martínez (2005).

Tanto el estilo de liderazgo transformacional como el transaccional aportan diferentes parámetros para distintas situaciones organizacionales. Sin embargo, no existe un estilo de liderazgo mejor que otro, puesto que cada cual presenta tantas ventajas como limitaciones. Por lo tanto, se considera que el liderazgo debe ser flexible y adaptable a los requerimientos situacionales y necesidades de la organización.

Dimensiones del Liderazgo Transformacional y Transaccional

La conceptualización del modelo transformacional del liderazgo está conformado por las siguientes dimensiones: la estimulación intelectual, la influencia idealizada (carisma) por conducta o atributos, la motivación por inspiración, y las consideraciones individuales; y las asociadas al liderazgo transaccional: los premios por contingencia, la gerencia por excepción activa y pasiva, y el estilo *laissez-faire* (Avolio *et al*, 1995; Avolio, Bass y Jung, 1999).

Un análisis de la teoría de las relaciones involucra las interacciones ente el líder y sus seguidores, de este proceso surge el liderazgo transformacional como el transaccional, estos aportan diferentes dimensiones para distintas situaciones organizacionales. Sin embargo, no existe un estilo de liderazgo mejor que otro, puesto que cada cual presenta tantas ventajas como limitaciones descritas anteriormente, estos tipos de liderazgo deben ajustarse al contexto de trabajo de la organización y a la forma de cómo influye el líder en sus seguidores. Por lo tanto, el liderazgo debe ser flexible y adaptable a los requerimientos situacionales y necesidades de la organización.

El Cuadro N° 3, presenta un resumen de las teorías sobre el liderazgo, al existir una diversidad de teorías del liderazgo ha hecho que diversos autores tengan concepciones diferentes, situación que da origen a numerosos modelos y teorías explicativas para entender el fenómeno detrás del comportamiento del líder a nivel social y organizacional. En general las principales teorías sobre el liderazgo se pueden agrupar con relación a una serie de elementos que son: en función de las características del líder; de la situación y de las teorías actuales de enfoque integral.

Cuadro N°3. Resumen de las teorías de Liderazgo

Teorías	Autor-Año	Orientación
“Gran hombre”	Thomas Carlyle (1910)	El progreso del mundo es producto de las realizaciones personales de algunos hombres sobresalientes en la historia de la humanidad.
Rasgos	Bernard (1926); Ghiselli, (1959); Bass (1990)	Determinar las características distintivas que explican la eficiencia del liderazgo.
Comportamiento	Lewin, Lippitt y White (1939); Likert (1961); Kahn & Katz (1960)	Explicar los estilos distintivos de los líderes, o definir la naturaleza de su labor. Dirigir con ejemplo
Contingencia o Situacional	Evans (1970); House y Mitchell (1974)	Establecer el uso de modelos en una determinada situación para mejorar el desempeño de los líderes, los seguidores o ambos
Integral o de influencia	Gibson <i>et al.</i> , 1994, Vroom y Yetton, 1973	Explicar por qué son fructíferas ciertas relaciones de influencias entre líderes y seguidores.
Teoría de las relaciones	Peris (1998)	Se fundamenta en la interacción que surge entre el líder y el resto de miembros del grupo.
Teoría de las Relaciones Humanas	Elton Mayo (1924)	Busca los mejores resultados estableciendo condiciones que permitan la integración de las personas en los grupos sociales y la satisfacción de las necesidades individuales.

Elaborado Por: León, 2019.

Fuente: Sánchez (2008) como se cita en Serrano y Portalanza (2014).

Desempeño organizacional

Según Gopalakrishnan (2000), el desempeño organizacional puede definirse a partir de diferentes factores, entre los que incluye: a) eficiencia, relacionada con las entradas y las salidas de recursos; b) efectividad, relacionada con el crecimiento del negocio y la satisfacción del empleado; y finalmente, c) resultados financieros, relacionados con el retorno de activos, la inversión y el crecimiento de la utilidad.

Lee y Miller como se cita en Yamakawa & Ostos, (2011) sostienen que el desempeño organizacional depende del objetivo de la compañía y se puede reflejar en la rentabilidad, relacionada ésta con la utilidad operativa, la que a su vez se relaciona con el activo fijo, el crecimiento, que está vinculado con las ventas, el segmento de mercado y el desarrollo de nuevos productos, y la satisfacción de clientes y la satisfacción de empleados, relacionadas con la moral y el bienestar.

El desempeño de una organización (o de sus unidades) se refiere a los resultados que alcanzó en cierto período (Fernandes, Fleury y Mills, 2006) evaluado por medio de parámetros cuantificables denominados indicadores. Un indicador tiene como función indicar, utilizando escalas referenciales específicas, una etapa de desarrollo deseable para la organización o parte de ella (Guimarães, 1998) asociado el concepto de meta, que designa un patrón o referencia a ser alcanzada (Carbone *et al.*, 2009, p.52).

La búsqueda de utilidades y el pugnar para que los trabajadores cumplan con un alto desempeño organizacional corresponde a sus dirigentes o ejecutivos, quienes deben poseer rasgos importantes de liderazgo. Para algunos autores, el liderazgo es la clave de un mejor desempeño organizacional (Avolio *et al.*, 2004).

Evolución y Evaluación del desempeño organizacional

El análisis del desempeño de una organización es un paso crucial en el proceso de evaluación organizacional. Pero la medición del desempeño es una de las cuestiones

más problemáticas en el campo de la teoría organizacional (Steers, 1975; Zammuto, 1982; Handa & Adas, 1996).

A partir de los años cuarenta, comenzaron a surgir conceptos generales del desempeño en los tratados sobre desempeño organizacional (Likert, 1957). En los años cincuenta, el desempeño era la medida en que una organización, como sistema social, cumplía sus objetivos (Georgopoulos y Tannenbaum, 1957). En los años sesenta y setenta, Yuchtman y Seashore (1967) definieron el desempeño como la capacidad de una organización de explotar su entorno para tener acceso a recursos escasos. En los años ochenta y noventa, a medida que el pensamiento constructivista se volvió más estándar en la teoría organizacional, se reconoció que la identificación de las metas de la organización es algo más complejo de lo que se pensaba.

Según Arnautu y Panc (2015) la evaluación del desempeño se ha convertido en un término utilizado para una variedad de actividades mediante las cuales las organizaciones buscan evaluar a los empleados y desarrollar su competencia, mejorar el desempeño y asignar recompensas.

De acuerdo a Coenes y Jenkins como se cita en Cubillos, Velásquez, y Reyes, (2014) la evaluación de desempeño también puede ser una herramienta de medición, y se considera que esta medición debe ser objetiva, por lo que con el paso del tiempo se han ido creando diseños que permitan la objetividad y coherencia para medir rasgos, habilidades, comportamientos y objetivos del desempeño deseado de una persona en el desarrollo de determinadas funciones según el cargo que desempeña.

Al revisar diferentes autores que abordan el tema del desempeño organizacional, de forma recurrente se encuentran referenciando rendimiento como tal, para referirse a los resultados que genera la dinámica de una organización y que se constituyen en la razón de ser de las mismas; el tema de desempeño va más allá de los datos exclusivamente financieros, la calidad, la satisfacción de los clientes, la innovación,

las cuotas de mercado y la medición de impacto en la sociedad, entre otras (Eccles, 1999 citado por Pérez y Cortes, 2009) sino que está relacionado también con todos aquellos factores que lo pueden afectar al interior de la organización.

Por otra parte, las revisiones de la literatura sobre medición del desempeño muestran que este concepto ha sido utilizado como variable dependiente en la que cualquier otra impacta (Geringer y Hebert, 1989; Mjoen y Tallman, 1997 en Porporato & García, 2011).

Las evaluaciones se utilizan administrativamente siempre que son la base para tomar una decisión sobre las condiciones laborales de un empleado. Con fines de desarrollo, que están dirigidas hacia la mejora del rendimiento del empleado y el fortalecimiento de sus capacidades laborales, incluyen proporcionar información a los empleados sobre su rendimiento, darles consejos sobre los comportamientos laborales eficaces y ofrecerles formación y otras oportunidades de aprendizaje (Gómez, balkin y Cardy, 2008)

La importancia de un sistema de evaluación del desempeño, está basado en el análisis cualitativo y cuantitativo con el fin de retroalimentar el proceso de formación del personal haciendo uso del método de evaluación que se asuma (Cuesta, 2005, p. 12).

Enfoques de la evaluación del desempeño

Según Alles (2005) los distingue de acuerdo al enfoque que tengan para realizar la evaluación. Para esta autora los métodos de evaluación son de tres tipos: Métodos basados en características, métodos basados en el comportamiento y métodos basados en resultados., aun cuando no excluye el método de alternancia en la clasificación, comparación de pares, el instrumento de escala gráfica, sugiere que el diseño de un sistema de evaluación puede existir una combinación de diferentes métodos siendo lo importante la credibilidad del mismo en sus resultados.

Si bien hay diversos enfoques (tales como desempeño, capacidad, motivación de la organización, ambiente) para evaluar el desempeño organizacional, existe poco consenso en cuanto a lo que constituye un conjunto válido de criterios. Chiavenato (2009) plantea que por muy adecuados que sean los sistemas de evaluación de desempeño en su implantación, éstos van a presentar algunas dificultades por múltiples factores, los cuales impedirán una evaluación y un manejo eficiente que traerán dificultades para la empresa.

Según Giraldo (2004), hay dos enfoques que apuntan a la observación de la evaluación del rendimiento en las organizaciones, por una parte, se evalúan las personas y por otra los resultados. Sin embargo, Guerrero (1996) habla además de un sistema mixto que combina los dos enfoques anteriores.

Evaluación de las personas

Al respecto Bazinet (1983) menciona que la evaluación de las personas se orienta hacia el individuo, su personalidad, conducta y potencial, lo cual se evalúa mediante la combinación de criterios como conocimientos, experiencia, apariencia, actitud, juicio, capacidad de desenvolverse, de decidir, dirigir. Evalúa la persona y sus resultados relacionados con las capacidades para lograr el mejor rendimiento.

Evaluación de los Resultados

En cuanto a la Evaluación de los resultados el mismo autor menciona la importancia centrada en las funciones que desempeña el empleado. Con relación a la anterior posición la Evaluación de la personalidad pasa al análisis del trabajo, ya no se hace énfasis en el control de las personas sino de las operaciones.

De acuerdo al mismo autor en las Empresas los estilos de Evaluación se encuentran divididas en su posición, algunas prefieren la Evaluación de las personas y otras prefieren la de los resultados.

Evaluación Mixta

La evaluación mixta combina los anteriores, su ventaja es que no se centra exclusivamente en las características y actitudes propias de personalidad ni en los indicadores del cargo, sino que hace una combinación para enunciar ambos factores. De esta forma pueden resultar evaluaciones más objetivas. (Guerrero (1996).

Diversos criterios de desempeño pueden ser utilizados para la definición de indicadores y metas, teniendo en vista los múltiples efectos que la actuación de una organización puede generar en los ambientes interno y externo. La rentabilidad, productividad, calidad y satisfacción del cliente son criterios comúnmente utilizados (Carbone *et al*, 2009)

Los indicadores de desempeño otorgan la posibilidad de establecer patrones de comparación internos y externos, se compara las referencias internas de la organización con el desempeño obtenido, y el desempeño obtenido con un enfoque orientado hacia el exterior para introducir mejoras (Cuadro N° 4). La ventaja de la comparación externa es la identificación de prácticas óptimas (competidores y/o empresas de otros sectores), que son tomadas como ejemplos para mejorar las prácticas propias (Eccles, 2003).

Los índices de referencia internos pueden ser complementados por índices externos que permiten tener una visión de la organización dentro de su entorno económico. Un sistema de información adecuado que otorgue información del entorno debe obligar a los ejecutivos a cuestionarse sobre ciertos supuestos. Se requiere una integración sistemática de la información exterior en los procesos de toma de decisiones (Drucker, 2003, p.1).

Cuadro N°4. Ejemplos de indicadores de desempeño

Área	Indicadores de desempeño
Organizacional	Rendimiento sobre la inversión
	Margen de contribución
	Utilidad
Marketing	Volumen de ventas
	Participación en el mercado
	Nivel de atención de pedidos
	Mezcla de productos/servicios
	Satisfacción de los clientes
Producción	Productividad
	Nivel de calidad
	Nivel de desperdicio
	Rendimiento de materia prima.
Desarrollo	Lanzamiento de nuevos productos/servicios
	Innovaciones en procesos.
Finanzas	Índice de ganancia financiera
	Índice de clientes incumplidos
	Nivel de ciclo financiero
	Reducción de costos fijos
	Reducción de costos variables
Logística	Puntualidad en la entrega
	Nivel de atención de los pedidos
	Costos de distribución
	Giro del inventario
Suministros	Costos de materia prima
	Calidad de materia prima
Recursos humanos	Índice de ausentismo
	Índice de accidentes de trabajo
	Nivel de satisfacción de los empleados

Elaborado Por: León, 2019.

Fuente: Eccles, (2003).

Cada organización tiene trabajo que hacer y alguna manera de medir y comunicar hasta qué punto está realizando bien su trabajo. Si bien hay múltiples maneras de entender el desempeño, en la mayoría de los sectores y áreas de desarrollo existen unidades de medida convencionales que dan una cierta dirección para comprender ese desempeño. Por ejemplo, en el sector privado, la medida convencional es el lucro, ya que las compañías que no procuran obtener ganancias arriesgan su supervivencia.

En general, el marco postula que el desempeño organizacional es una función de su entorno favorecedor, su capacidad y su motivación organizacional. Recurre a gran cantidad de detalles para tratar de captar las ideas y los conceptos que respaldan cada una de las cuatro amplias ideas organizacionales (desempeño, entorno, capacidad y motivación). En este marco se ve que el desempeño organizacional es el resultado del trabajo de la organización (Lasthus *et al.*, 2002).

La bibliografía sobre el desarrollo organizacional aborda el desempeño en cuatro niveles, a saber:

- El empleado individual (evaluación del desempeño);

La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran).

Es útil para determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un empleado/a en la organización. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y los caracteriza.

- El equipo o grupo pequeño (desempeño de equipo);

El desempeño de tu equipo de trabajo es la base del éxito empresarial, porque los recursos humanos son los únicos capaces de cumplir con los objetivos corporativos ya que la tecnología por sí misma no resuelve problemas complejos que requieren creatividad.

- El programa (desempeño programático);

Mide el grado de cumplimiento de las actividades de los programas presupuestarios, a través de la media geométrica de las desviaciones que se observen entre las

actividades realizadas y los presupuestos ejercidos contra los programas de trabajo y los calendarios de gasto registrados.

- La organización (desempeño organizacional).

Es la capacidad de la organización que armoniza los resultados individuales, grupales y de la propia organización; estimula el rendimiento; reconoce la percepción de los trabajadores; y expresa las características de las competencias que ésta posee. (Oficina Nacional de Normalización [ONN], 2007).

Esta conceptualización tiene una implicación práctica importante, así como metodológica, al comprender los resultados o el desempeño tanto individual como grupal (brigada, taller, área, departamento, etc.) y de la organización en su conjunto (donde están los objetivos estratégicos).

Modelos de medición de Desempeño Organizacional

Los modelos de medición de desempeño organizacional deben dar base a las estrategias de las organizaciones, ofrecer informaciones fundamentales para que las empresas mejoren su desempeño; basada en tales informaciones, la organización tendría condiciones de corregir desvíos y podría promover la mejora continua de sus procesos (Harrington y Harrington, 1997).

Gregory (1993, p. 296), en su análisis del estado de arte de los sistemas de evaluación del desempeño integrado, afirmó que:

Un abordaje de proceso permitiría al equipo de gestión repasar los datos de forma sistemática, las decisiones y los resultados a lo largo del tiempo y conectarse a la visualización de toda la empresa y adaptarse a las necesidades particulares. No se aborda mucho la necesidad de un abordaje “dinámico”, para el sistema de medición del desempeño. Lo puede involucrar el uso de una variedad de medidas de corto plazo, de forma proactiva para cambiar sistemas y conductas y no simplemente como monitores o herramientas de solución de problemas.

Según Ghalayini y Noble (1996), el marco teórico correspondiente al tema presenta diversos modelos de medición de desempeño que se menciona a continuación:

Modelo de gestión Tableau de Bord (TB)

Este surgió al comienzo del siglo XX, y es una metodología más antigua que el BSC (Balanced Scorecard), pero quedó limitada a Francia mientras que el BSC se difundió a través de otros países. Se puede decir que la diferencia básica entre el BSC y el TB está en el estilo de gestión entre los norteamericanos y los franceses (Fagundes *et al.*, 2007). Además de las medidas financieras, el TB incluye medidas sociales, medidas orientadas para el cliente, procesos y aprendizaje, siendo éste enfatizado a partir de la relación causa-y-efecto, en detrimento del énfasis en recompensas. El objetivo principal del TB no es hacer que los funcionarios acumulen resultados, sino informar sobre hechos pasados y futuros (Bourguignon, Malleret & Norreklit, 2004).

Modelo Administración por Objetivos (APO)

Lo introdujo Peter Drucker en la década de 1950 como un sistema de gestión basado en la congruencia de metas, cuyo objetivo sería la mejora del desempeño organizacional. Sin embargo, la implementación parcial del sistema, así como el no reconocimiento de la necesidad de adoptar una visión de relaciones humanas, llevó a la falta de éxito del modelo en la práctica. Dinesh y Palmer (1998) afirmaron que el BSC se basó en la filosofía del APO, y que ambos tienen una visión similar.

Modelo de gestión del Premio Nacional de Calidad (PNQ)

Este existe desde 1991, ha promovido la excelencia de gestión para aumentar la competitividad de las organizaciones y de Brasil. El PNQ es un reconocimiento bajo la forma de un trofeo a la excelencia en la gestión de las organizaciones, busca promoverla mejora de la competitividad.

Modelo de Excelencia de la Gestión

Este modelo se basa en un conjunto de fundamentos que expresan conceptos encontrados en organizaciones líderes de clase mundial, a seguir: pensamiento sistémico, aprendizaje organizacional, cultura de innovación, liderazgo y constancia de propósitos, orientación por procesos e informaciones, visión de futuro, generación de valor, valorización de las personas, conocimiento sobre el cliente y el mercado, desarrollo de sociedades y responsabilidad social. A partir de esos fundamentos, se construyeron los ocho criterios del Modelo de Excelencia de la Gestión: Liderazgo, estrategias y planes, clientes, sociedad, informaciones y conocimiento, personas, procesos y resultados (Fundación para el Premio Nacional de la Calidad -FPNQ, 2008).

Balanced Scorecard (BSC)

Surgió en 1992 y se desarrolló al principio como una herramienta de control de indicadores equacionados, pero se transformó en un modelo de gestión de implementación de la estrategia debido a su capacidad de traducirla con claridad (contribución de los Mapas Estratégicos) y conectarla a un sistema de gestión (contribución del Balanced Scorecard), convirtiéndose en una herramienta de apoyo a la administración estratégica (Kaplan & Norton, 2006). Los autores señalan la importancia de la alineación organizacional para la eficacia del desempeño de la organización, con énfasis dado a la alineación del capital humano, alcanzada cuando los objetivos individuales, los programas de entrenamiento y la remuneración están en línea con la estrategia de negocios de la organización, lo que significa involucrar a todo el personal en el esfuerzo por conseguir éxito en la implementación de la estrategia.

Adicionalmente, Wu (2005) afirmó que el BSC es una importante herramienta para medir, gerenciar y fortalecer la gestión del Capital Intelectual. El autor sugirió que el BSC puede conducir a la creación de la Gestión Estratégica del Capital Intelectual y fortalecer su comunicación. A partir de sus perspectivas (aprendizaje y conocimiento, procesos internos, clientes y financiero), el BSC permite a la organización acompañar los resultados de sus prácticas de gestión del conocimiento

como un flujo de relaciones de causa-efecto y por los impactos en el negocio (Gonçalo, Junges & Borges, 2010).

Modelo de gestión Performance Prism

Se compone de 5 perspectivas de desempeño que puede representarse bajo la forma de un prisma, a saber: satisfacción de los *stakeholders*, estrategia, procesos, capacidades y contribución de los *stakeholders*. El Performance Prism comienza con la necesidad de los *stakeholders*; tiene una visión más operacional para la estrategia; visión más amplia para los *stakeholders*; la estrategia es un medio para que uno alcance las necesidades identificadas, es decir: el Performance Prism se focaliza en la eficiencia operacional (procesos/tareas), mientras que el BSC parte de la estrategia (Neely, Adams & Crowe, 2001).

Modelo Skandia Navigator

Ganó evidencia entre los sistemas de mensuración del capital intelectual y de las prácticas de Gestión del Conocimiento debido a su aplicabilidad (Gonçalo, Junges & Borges, 2010). El abordaje del Skandia Navigator divide el Capital Intelectual en cuatro categorías: Capital Humano; Capital de Cliente; Capital de Proceso y Capital de Innovación. El instrumento de evaluación del Capital intelectual se parece al BSC, aunque en el Skandia Navigator se añade la perspectiva humana. Se destacan algunas limitaciones del modelo, como: su abordaje focalizó el desarrollo de una empresa; y la mayoría de sus medidas se presenta en términos monetarios (Marr, Schiuma & Neely, 2004). Se presentan en el Cuadro N° 5, síntesis de los modelos de Sistemas de Medición del Desempeño Organizacional.

Cuadro N°5. Comparativo de los Modelos de Sistemas de Medición de Desempeño Organizacional

Modelos	Características / Objetivos	Dimensiones / Perspectivas
<i>Tableau de Bord</i> (TB)	El objetivo principal del TB no es informar a los funcionarios sobre hechos pasados y futuros.	Incluyen medidas financieras y sociales, medidas orientadas para el cliente, procesos y aprendizaje siendo enfatizado el aprendizaje a partir de la relación causa- efecto, en detrimento del énfasis en recompensas.
Administración por Objetivos (APO)	Se trata de un sistema de gestión basado en la congruencia de metas como medio de mejorar el desempeño de la organización	Sistema de gerenciamiento abierto.
Premio Nacional de Calidad (PNQ)	El <i>PNQ</i> reconoce la importancia de los métodos de Gestión de Calidad en la elaboración de la estrategia del negocio.	Se basa en ocho criterios del Modelo de Excelencia de la Gestión: liderazgo, estrategias y planes, clientes, sociedad, informaciones y conocimiento, personas, procesos y resultados.
<i>Balanceó Scorecard</i> (BSC)	Demuestra la relación directa entre los elementos estratégicos y los procesos organizacionales, además de acompañar los planes de acción, el panel de indicadores y la diagramación de estrategias y establecer un flujo de relaciones de causa-efecto y considerar los impactos en el negocio	Se divide en cuatro perspectivas: aprendizaje y conocimiento, procesos internos, clientes, y financiero.
<i>Performance Prism</i>	Focaliza la eficiencia operacional (procesos/tareas).	Cinco perspectivas de desempeño: satisfacción de los <i>stakeholders</i> , estrategia, procesos, capacidades y contribución de los <i>stakeholders</i> .
<i>Skandia Navigator</i>	Se trata de instrumento de evaluación de los activos de la organización sumado al capital humano - competencia de los colaboradores - y capital estructural - sistemas, procesos, marcas etc.	Divide el Capital Intelectual en cuatro categorías: capital humano, capital de cliente, capital de procesos y capital de innovación.

Elaborado Por: León, 2019.

Fuente: Adaptado de: Dinesh y Palmer (1998), Ahmed, Lim y Zairi (1999), Turrioni, Souza y Costa Neto (1999), Neely, Adams y Crowe (2001), Marr, Schiuma y Neely (2004), Fagundes *et al.* (2007).

En términos generales, la evaluación del desempeño tiene dos propósitos básicos: el primero es evaluativo (o administrativo) como lo implica el término "evaluación", y el segundo es el desarrollo (Rynes, Gerhart & Parks, 2005).

A lo largo de su vida, y según las fases de su desarrollo, las organizaciones afrontan diversos desafíos. Por lo tanto, realizar regularmente un análisis organizacional permite que los directivos y miembros de una organización valoren sus puntos débiles y fuertes, así como los desafíos y oportunidades exteriores. Esto ayuda a planificar estratégicamente los objetivos a corto y largo plazo, así como a prevenir y adaptarse a un entorno cambiante, mediante la evaluación del desempeño organizacional (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación [FAO], (2013).

La FAO, (2013) indica que la “evaluación de desempeño organizacional presupone que el desempeño está en función de tres dimensiones: la motivación organizacional, la capacidad organizacional y el entorno externo”. Grafico N° 5.

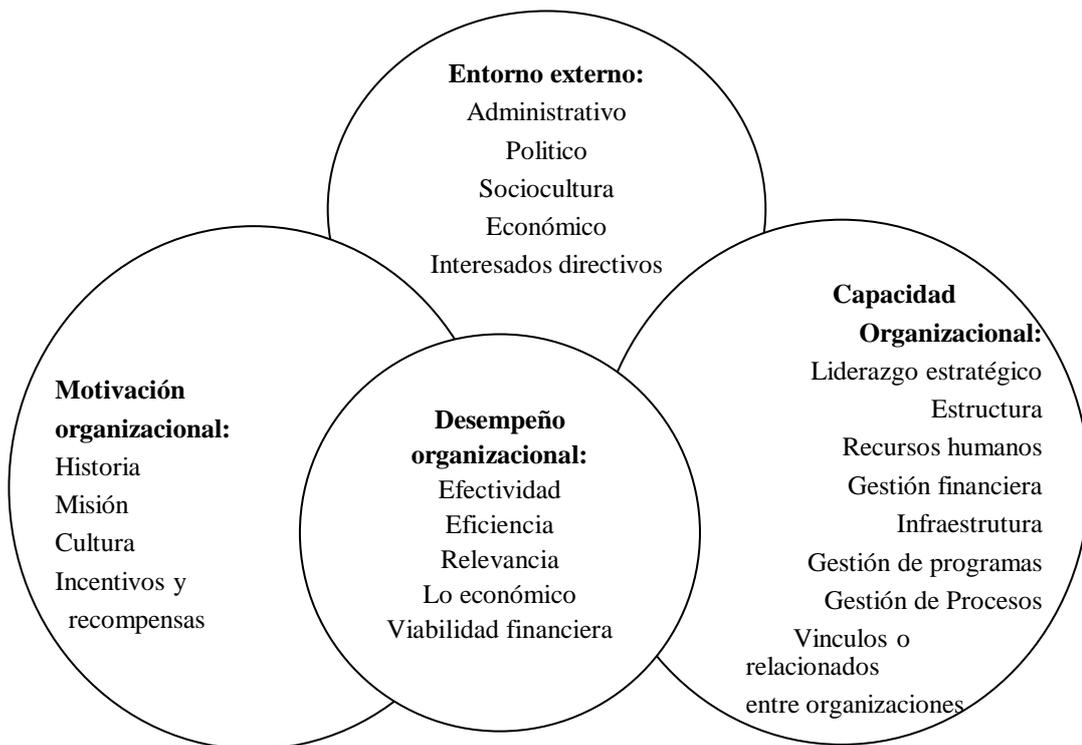


Gráfico N°5. Marco del desempeño organizacional

Elaborado Por: León, 2019.

Fuente: Lusthaus *et al.*, (2002)

La motivación organizacional describe la aptitud de la organización para movilizar su capital humano para lograr sus metas. La motivación se asienta en la

visión y misión de la organización, en su cultura, valores y sistemas de incentivos, todos los cuales se ven marcados por la historia de la organización.

La capacidad organizacional es la dotación en recursos de la organización (es decir su capital humano, físico y financiero) y a los sistemas y procesos utilizados para la gestión de ese capital (p.ej. liderazgo estratégico, gestión de la programación y de los procesos).

El entorno externo se refiere a los factores externos que facilitan o menoscaban el desempeño de una organización. Esto incluye el ordenamiento político del país, su situación económica, las normas socioculturales, etc. así como la calidad de las relaciones que una organización ha entablado con otras organizaciones y partes interesadas.

Criterios para medir el desempeño organizacional

Para Lusthaus *et al.*, (2002) desde de diversas escuelas de pensamiento y “un marco multidimensional e integral para comprender el desempeño de la organización, marco útil para el análisis de una organización, creemos que el desempeño organizacional tiene cuatro elementos principales: efectividad, eficiencia, relevancia y viabilidad financiera”.

a) Efectividad

Es “el grado en el que una organización es capaz de lograr sus metas” (March y Sutton como se cita en Alhama, Arrastra y Martínez, 2004). Si una organización se establece para una función específica, esta se realiza por medio de sus metas, y estos se traducen en los resultados y las actividades que realiza la Organización.

Por lo tanto, lo primero que se necesita para evaluar la Efectividad, es conocer el propósito funcional de la Organización o su Objeto Social, y cómo entiende que puede llevarlo a cabo. La diferencia de criterios en uno y otro aspecto, entre lo que

puede pensar la Organización y otros interesados, puede hacer insalvable las insatisfacciones que se pueden crear, lo cual hace imprescindible un acuerdo entre las partes.

Las dimensiones de la Efectividad son estables y su vez dinámicas. Son estables porque las funciones no se cambian a no ser que esté en juego la propia existencia o el desarrollo de la Organización, pero a su vez son dinámicas porque las funciones pueden variar de acuerdo a los intereses existentes y las condiciones cambiantes (Alhama *et al.*, 2004).

b) Eficiencia

Cada Organización, en mayor o menor medida funciona dentro de unos límites de recursos, y “producir más resultados con menos recursos” (Eimicke como se cita en Alhama *et al.*, 2004) es un lema generalizado en el mundo de hoy, porque la filosofía que predomina es ser competitivo y proporcionar productos y servicios únicos o difíciles de imitar, pero dentro de una estructura de costos apropiada.

El primer enfoque, que brinda una visión global de la Organización, define que es la relación de los resultados obtenidos con los recursos empleados, y los resultados logrados y los costos sufragados para el cumplimiento de las metas. Son dos los aspectos de la eficiencia, que no se deben separar; uno es la cantidad de producción o servicios brindados y el segundo es el costo de los producido o el servicio brindado directamente vinculado a los recursos utilizados (Barker, en Alhama *et al.*, 2004).

El segundo enfoque, trata de incorporar precisamente el punto de vista administrativo o de Management, y señala que la Eficiencia administrativa debe reflejar los diferentes procesos de trabajo y cómo contribuyen al Valor Agregado general de una Organización (Simons y Davila en Alhama *et al.*, 2004) lo que denominan Rentabilidad de Gestión.

c) Viabilidad financiera

Es la capacidad de una Organización de obtener fondos necesarios para satisfacer sus requisitos funcionales a corto, mediano y largo plazo y, en el caso de organizaciones sin fines de lucro, ser prósperas y fructíferas. Para tener un buen desempeño, no basta con los criterios anteriores, y la Organización debe prestar atención también a su capacidad de generar recursos que necesita; tener capacidad de pago de sus cuentas operativas, pero también un excedente de ingresos con respecto a los gastos es la primera dimensión de este criterio. Es decir, la Organización debe tener capacidad para crear, proporcionar y entregar productos, servicios o programas útiles a los clientes o beneficiarios (Henke, 1992).

La segunda dimensión se relaciona con las fuentes y los tipos de ingresos sobre los cuales se basan los costos. “La intención es conocer la confiabilidad del flujo de fondos, puesto que evidentemente las organizaciones que tienen fuentes múltiples y confiables, tienen menos dificultades” (Lusthaus, 2002).

La tercera dimensión considerada es la capacidad de la Organización de manejarse dentro de los límites de sus asignaciones o sus fuentes de ingresos, y depende en buena medida de las buenas prácticas de gestión financiera, del manejo del efectivo, del manejo de las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar. Esto es válido para todo tipo de organizaciones. Una Organización es viable financieramente si genera suficiente valor para mantener a los interesados directos comprometidos con su existencia (Alhama *et al.*, 2004).

d) Relevancia

Se refiere a la capacidad de una organización para alinear su misión, objetivos, programas y actividades con las necesidades cambiantes de sus grupos de interés. Evaluar la relevancia significa determinar el nivel de satisfacción de las partes interesadas de una organización y resolver cualquier problema identificado (FAO, 2013). Una variable clave del desempeño es la continuidad de la relevancia de la organización, que definimos como la capacidad de una organización de satisfacer las necesidades y conseguir el apoyo de sus principales interesados directos en el pasado, el presente y el futuro (Alhama *et al.*, 2004).

El proceso de la evaluación

La gestión de una evaluación comienza por entender la motivación para conducirla. Es importante saber si la evaluación está motivada desde dentro o desde fuera de una organización. Los que se dedican a la evaluación necesitan determinar cuatro puntos: (1) el objetivo central de la evaluación; (2) el tiempo y el presupuesto; (3) el enfoque general; y (4) cómo comunicar y utilizar la evaluación. Estos asuntos están contenidos idealmente en términos de referencia escritos que ayudan a aclarar y comunicar las intenciones. La forma de dichos términos variará entre una evaluación externa y una autoevaluación pero, en cualquier caso, los términos son útiles para mantener en el rumbo adecuado el proceso y la visión del producto (Lusthaus, 2002).

La FAO (2013) asegura que el proceso de evaluación organizacional se puede realizar siguiendo las cuatro etapas que se ilustran en la Grafico N° 6 y se detallan en el Cuadro N° 6. Idealmente, debería ser llevado a cabo por la organización en forma de autoevaluación con la asistencia de un facilitador externo.

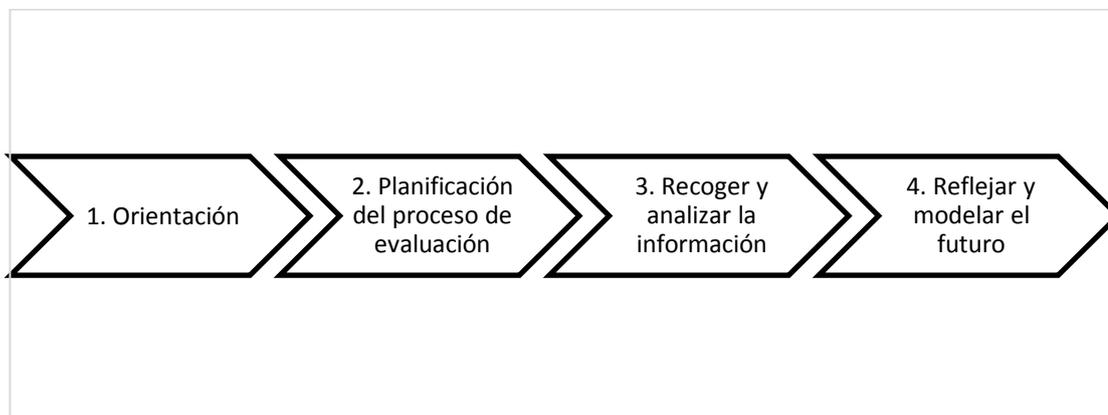


Gráfico N°6. Etapas de evaluación organizacional

Elaborado por: León, 2019.

Fuente: FAO. (2013).

Cuadro N°6. Etapas de evaluación organizacional

Actividad	Detalle
1. Orientación	Esta es la conversación preliminar entre la organización y el facilitador externo durante la cual se establecen los motivos a los que responde el análisis organizacional, así como la disposición de la organización a entrar en un proceso de autoevaluación. Esta etapa necesita competencias para entrevistar, escuchar, comunicar no verbalmente, formular preguntas y crear confianza.
2. Planificación del proceso de evaluación	En esta etapa se pretende comprender las cuestiones prioritarias que afectan el desempeño organizacional. Entre sus acciones fundamentales están: la organización de talleres consultivos para introducir el EDO y establecer el alcance y las prioridades de la evaluación. Es el momento de ponerse de acuerdo sobre qué información es necesaria, cómo se recabará y en qué plazos.
3. Recolección y análisis de la información	Una vez acordadas las preguntas de la evaluación (sobre la base de las cuestiones prioritarias identificadas en la etapa anterior), identificadas las fuentes de información y dilucidada la metodología, puede iniciarse el proceso de recolección de datos.
4. Reflejar y modelar el futuro	Esto se produce cuando se transmiten los resultados del análisis dentro de la organización para dar inicio al proceso de reflexión que podría conducir a la planificación para el cambio organizacional. Entre las acciones principales están: la convocatoria de sesiones informativas, la distribución de notas recordatorias y la distribución de un informe.

Elaborado Por: León, 2019.

Fuente: FAO. (2013)

El desempeño organizacional y el liderazgo

El desempeño organizacional exitoso se basa en el comportamiento adecuado de los gerentes y empleados. El liderazgo puede ser un proceso evolutivo en las empresas que está determinado por el que hacer de los líderes. Las habilidades de liderazgo pueden ayudar a cambiar la mentalidad de un empleado. Los empleados que están involucrados con la organización a menudo encuentran formas de mejorar su actitud y productividad. Cada colaborador contribuye al desarrollo de la empresa en función de los objetivos.

“El liderazgo busca orientar la creatividad en los miembros de la organización o grupo, crea vínculos emocionales entre ellos, se enfoca en la misión y dirección; es el motor y trasmisor de la cultura y logra influir en el desempeño organizacional” (Bass, 1999).

El líder está indirectamente relacionado con el éxito o el fracaso de una organización, ya que son ellos los que deben motivar y guiar a sus equipos para lograr mayores niveles de producción, ofreciéndoles dirección y apoyo para el logro de los objetivos (Dómenech, 2004). No hay duda de que el liderazgo es muy importante en cualquier tipo de organización. Porter, Hitt & Stewart, (2006) acotan que el liderazgo en las organizaciones se compone de tres elementos fundamentales: líderes, seguidores y situaciones.

“El liderazgo debe tener la capacidad de brindar lo mejor de sí en beneficio de las necesidades de los demás, con plena identificación del quehacer institucional y entregado a la misión, visión y sus objetivos” (Flores, 2013).

Un estudio realizado por Fierro *et al.*, (2017) sobre la influencia del liderazgo organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Estatal Península de Santa Elena. Para el efecto evaluó seis dimensiones del liderazgo organizacional que fueron: Motivación, Comunicación, Participación, Tareas Administrativas, Competencias y Calidad de trabajo. Los resultados indican el bajo nivel de influencia del liderazgo organizacional en función de la motivación, comunicación y participación que posee el director de área y que afecta a la mayoría de los trabajadores en la realización de las tareas administrativas, competencias y calidad del trabajo como parte del desempeño laboral.

La investigación denominada el liderazgo gerencial y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Castilla – Piura., utilizando el diseño descriptivo transaccional, estadístico; donde se aplicó un cuestionario de 24 preguntas a una muestra de 60 personas a través de la encuesta, concluye en que el liderazgo gerencial influye favorablemente en el desempeño

laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Castilla (Posadas., 2016).

Consideraciones para la mejora del desempeño organizacional

Un adecuado análisis de desempeño organizacional debe comenzar por una adecuada comprensión de la perspectiva y motores del negocio al que la organización se dedica antes de comenzar a explorar la perspectiva de la mejora del desempeño interno.

Bernárdez, (2007) asegura que “diferentes autores y modelos coinciden en identificar nueve áreas clave para el análisis y mejora del desempeño organizacional como son: 1. contexto competitivo (sociedad, mercado, industria o ramo), 2. Marketing y modelo de negocio, 3. Tecnología e innovación, 4. Calidad de servicio, 5. Finanzas, 6. Producción, 7. Sistemas de información, 8. Competencias centrales 9. Recursos Humanos”. (p. 154)

El desempeño organizacional es la resultante no sólo del desempeño en cada una de las nueve áreas vitales, sino de la forma en que las mismas se interrelacionan.

Los cuatro primeros factores, a los que llamaremos la perspectiva de su negocio (en el sentido amplio, como el propósito o contribución de la organización) son externos a la organización y definen su marco de referencia, estrategia y futuro. La perspectiva de negocio incluye el análisis del contexto competitivo, el marketing y modelo de negocio, las tecnologías e innovación en las que se basará el negocio y su capacidad para captar clientes, responder a sus requerimientos transferirles valor y fidelizarlos.

La Fundación Europea de Gestión de Calidad (EFQM por sus siglas en inglés) es una organización que pretende desarrollar estrategias encaminadas a optimizar los recursos, reducir los costos y mejorar los resultados, con el objetivo de perfeccionar constantemente los procesos productivos. Esta organización en su modelo considera cinco procesos facilitadores básicos de mejora del desempeño de la

organización y cuatro criterios de evaluación de resultados obtenidos a partir de la implantación del programa. Los procesos son los siguientes:

1. Liderazgo y estilo de gestión: Este proceso tiene por objetivo el desarrollo y la práctica de la cultura y de los valores de la excelencia y el éxito a largo plazo mediante el comportamiento y acciones adecuadas de los líderes. Considera la estructura de la organización, el marco de los procesos y su sistema de gestión necesarios para la ejecución de la política y la estrategia.

Su efectividad depende del funcionamiento de los siguientes subcriterios: a) Los líderes demuestran visiblemente su compromiso con una cultura de excelencia empresarial; b) Los líderes están implicados con personas de la propia organización o de fuera de la misma, para promover y desarrollar las necesidades y expectativas de los grupos de interés involucrados en la organización; c) La estructura de la organización está desarrollada para sustentar la eficaz y eficiente aplicación de la política y la estrategia, en armonía con los valores y la cultura de la misma; d) Los procesos se gestionan y se mejoran sistemáticamente.

2. Política y estrategia: Es el proceso que analiza cómo la organización desarrolla su misión y su visión y las pone en práctica a través de la estrategia. El modelo considera que para conseguir una política y una estrategia capaz de apoyar la operatividad de un enfoque de excelencia en la organización.

Para ello es necesario considerar los siguientes subcriterios: a) La política y estrategia están basadas en las necesidades presentes y futuras y en las expectativas de los grupos de interés involucrados, orientándose hacia el mercado; b) La política y estrategia están basadas en la información obtenida por mediciones del cumplimiento y por actividades relacionadas con la investigación y la creatividad; c) La política y la estrategia se desarrolla, evalúa, revisa y mejora; d) Cómo se comunica la política y la estrategia.

3. Desarrollo de las personas. El foco de este proceso está en el desarrollo, conducción y emergencia del pleno potencial de las personas, en el nivel individual, de grupo y de la organización en su conjunto. El modelo considera que depende de los siguientes subcriterios: a) Las personas: planificación y mejora; b) Desarrollo de la capacidad, conocimiento y desempeño del personal; c) Comunicación y “empowerment” de las personas; d) Atención y reconocimiento a las personas.
4. Recursos y asociados. A través de este proceso la organización gestiona sus recursos internos como: los financieros, de información, de conocimientos, tecnológicos, de propiedad intelectual, materiales y recursos externos, incluido las asociaciones con proveedores, distribuidores, alianzas y órganos reguladores. El éxito depende de los subcriterios citados a continuación: a) Gestión de los recursos financieros; b) Gestión de los recursos de información y conocimientos; c) Gestión de los inmuebles, equipos, tecnología y materiales; d) Gestión de los recursos externos incluidos asociados.
5. Clientes. Este proceso está constituido por el diseño, desarrollo y producción de los productos y servicios, además de la gestión de las relaciones con el objeto de satisfacer plenamente las necesidades y expectativas de los clientes actuales y futuros.

El modelo Iberoamericano considera que los siguientes subcriterios son muy importantes para el éxito en este proceso: a) Se identifican las necesidades y expectativas de los clientes respecto a productos y servicios; b) Se diseñan y desarrollan productos y servicios; c) Se fabrican, suministran y mantienen productos y servicios; d) Se cultivan y mejoran las relaciones con los clientes. A través de la autoevaluación, el modelo Iberoamericano considera que algunos criterios son importantes para medir los resultados del esfuerzo de la búsqueda por la excelencia. Estos criterios de resultados son evaluados a través de dos subcriterios: medidas de la percepción y medidas del desempeño.

CAPÍTULO II

DISEÑO METODOLÓGICO

Enfoque de la Investigación

La presente investigación tendrá un enfoque cuantitativo pues se recolecto información de las variables en estudio a un grupo humano a través de encuestas, que fueron sistematizadas y los resultados analizados e interpretados, estos permitieron llegar a las conclusiones más adecuadas para elaborar el sistema de intervención. El Enfoque cuantitativo de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010) “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías (p. 46).

Modalidad básica de la investigación

Investigación de campo

La investigación se llevó a cabo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Limitada, en la oficina matriz cantón Chimbo, Agencia Guaranda, Agencia Chillanes, Agencia San Miguel de la provincia Bolívar, Agencias ubicadas en Montalvo y Ventanas en la provincia de Los Ríos y finalmente en Quito en la provincia de Pichincha durante el periodo 2018., utilizando fuentes primarias de información a través de encuestas.

La investigación de campo se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. Como es compatible desarrollar este tipo de investigación junto a la investigación de carácter

documental, se recomienda que primero se consulten las fuentes de la de carácter documental, a fin de evitar una duplicidad de trabajos (Behar, 2009, p.21).

Investigación bibliográfica-documental

La investigación bibliográfica se realizó apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie. Como subtipos de esta investigación encontramos la investigación bibliográfica, la hemerográfica y la archivística; la primera se basa en la consulta de libros, la segunda en artículos o ensayos de revistas y periódicos; la tercera en documentos que se encuentran en los archivos, como cartas, oficios, circulares, expedientes, etcétera. (Behar, 2009, p.20)

La investigación bibliográfica o documental permitió corroborar la información de campo.

Nivel o tipo de investigación

Investigación descriptiva

Según Salinas (como se cita en Navarro, 2016) la investigación descriptiva es aquella que se refiere a la descripción de algún objeto, sujeto, fenómeno, etc. En general o parte del mismo, tal como un aparato, técnica, método, procedimiento, proceso, también estructuras atómicas o moleculares, organismos vivos, sean microorganismos o macroorganismos desde virus hasta vertebrados, incluso el hombre, que se consideran y por tanto deben ser nuevas para la ciencia, es decir, que en este tipo de investigación se parte del supuesto que la descripción que se va a realizar no ha sido hecha anteriormente.

Este tipo de investigación fue útil para describir al sujeto de estudio.

Investigación asociación de variables (correlacional)

“La Investigación Correlacional es un tipo de estudio que tiene como propósito evaluar la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables (en un contexto en particular). Tales correlaciones se expresan en hipótesis sometidas a prueba” (Hernández *et al.*, (2013) p.121).

Es correlacional por que se evaluó la relación que existe entre dos o más factores con el fin de conocer el comportamiento de un factor conociendo el de otro. Se identificaron cuáles son las características del sistema de liderazgo y su relación con su desempeño organizacional.

La identificación de las mismas se realizó a través de la recolección y análisis de información de cada una de las variables en estudio. Por la naturaleza, es una investigación de acción, por que orienta a producir cambios en el sistema de la realidad estudiada y resolver los problemas existentes.

Población

Según Levin y Rubin (como se cita en Saltos, 2016) una población es un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones. En la presente investigación la población en estudio fueron 152 personas que laboran en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Limitada, matriz y agencias.

El Cuadro N° 7 muestra las áreas de trabajo y el número de personas que actualmente trabajan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Limitada.

Cuadro N°7. Áreas de trabajo y número de empleados en la Cooperativa

Denominación	Cantidad	Denominación	Cantidad
Gerente	1	Jefe de negocios	1
Administradora de sistemas	1	Oficial de cumplimiento	1
Asistente de tecnología	1	Oficial de riesgos	1
Auditora interna	1	Secretaria	1
Auxiliar administrativa financiera	1	Supervisor de crédito	1
Auxiliar corporativa de cobranzas	1	Tesorerera	1
Auxiliar corporativa de servicios cooperativos	1	Auxiliar corporativa de tesorería	2
Auxiliar corporativo de mercadeo	1	Auxiliar corporativo administrativo	2
Auxiliar de cumplimiento	1	Auxiliar de auditoria	2
Chofer mensajero	1	Auxiliar de riesgos	2
Conserje archivador	1	Coordinador jurídico	2
Contadora	1	Analista de tecnología	3
Coordinador de operaciones	1	Auxiliar corporativo de captaciones	3
Coordinador de responsabilidad social	1	Auxiliar de contabilidad	5
Coordinador de seguridades integrales	1	Asesor de negocios y ventas	7
Coordinadora de talento humano	1	Jefe operativo	7
Ejecutiva de mercadeo	1	Conserje mensajero	9
Ejecutiva de captaciones	1	Asesor de inversiones	10
Ejecutivo de crédito	1	Servicio al cliente	14
Jefe administrativo financiero	1	Recibidor pagadora	23
Jefe de desarrollo organizacional	1	Asesor de negocios	34
Subtotal 1	21	Subtotal 2	131
Total general		152	

Elaborador por: León, 2019.

Fuente: Investigación de campo. Departamento de talento humano.

Operacionalización de las variables

De acuerdo a Sabino (como se cita en Guzmán, 2013) la operacionalización de las variables, es aquella que se caracteriza por asignar a una variable definiciones; describiéndola en términos observables y comprobables para poder identificarla. Cuadro N°8.

Operacionalización de la variable independiente

Cuadro N°8. Operacionalización de la variable Liderazgo

Concepto	Dimensión	Indicadores	Instrumentos	Ítems
El liderazgo se refiere a los mecanismos por los cuales el líder logra influir sobre el equipo de trabajo con el que disponga bajo su dirección y control para cumplir con las metas establecidas para ser competentes en el ámbito en que se desarrollen.	Competencia Personal	• Conocimientos y habilidades técnico- profesionales del directivo para el área que dirige.	Cuestionario	Posee conocimientos y habilidades técnicas para el área que dirige
		• Capacidad de correr riesgos y tomar retos.		Se siente capacitado para correr riesgos y tomar retos
		• Contar con una visión clara.		Conoce la visión de la cooperativa.
	Competencia Social	• Autocontrol emocional, serenidad ante situaciones estresantes.		Puede mantener el control de sí mismo en situaciones estresantes
		• Capacidad de detección y resolución colaborativa de problemas.		Puede identificar los problemas que se presentan. Puede solucionar los problemas que se presentan en el área
		• Capacidad para inspirar un clima de cooperación y confianza.		Inspira confianza entre sus colaboradores.

		<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de inspirar, guiar 		Es capaz de inspirar, guiar a sus empleados.
	Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Asigna las tareas a subordinados y colaboradores con precisión y claridad. 	Cuestionario	Considera que las tareas que asigna a sus colaboradores son claras y entendibles
		<ul style="list-style-type: none"> • Distribución equitativamente de las tareas entre todos los trabajadores de su área. 		Delega correctamente las tareas a los colaboradores de su área.
		<ul style="list-style-type: none"> • Organiza adecuadamente el tiempo de trabajo propio y de sus subordinados. 		Organiza adecuadamente el tiempo de trabajo propio y de sus subordinados.
		<ul style="list-style-type: none"> • Estimula a los subordinados a que participen en la toma de decisiones. 		Estimula a los subordinados a que participen en la toma de decisiones.
		<ul style="list-style-type: none"> • Inspira el aprendizaje organizacional mediante la reflexión y la retroalimentación. 		Inspira el aprendizaje organizacional mediante la reflexión y la retroalimentación.
		<ul style="list-style-type: none"> • Estimula las ideas creativas e innovadoras. 		Estimula las ideas creativas e innovadoras.
		<ul style="list-style-type: none"> • Les da facultad a los trabajadores para su actuación laboral. 		Da facultad a los trabajadores para su actuación laboral.
	Control y Disciplina	<ul style="list-style-type: none"> • Control de los recursos en su área de trabajo. 		Tiene control de los recursos en su área de trabajo.
		<ul style="list-style-type: none"> • Modo de realización de la evaluación del desempeño del trabajador. 		Evalúa el desempeño de los trabajadores.
		<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación justa y adecuada del reglamento interno de personal. 		Aplica de forma correcta y justa el reglamento interno de personal

		<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de exigencia en el cumplimiento de las tareas y la disciplina laboral. 	Cuestionario	Es exigente en el cumplimiento de las tareas y la disciplina laboral
		<ul style="list-style-type: none"> • Control de la eficiencia y eficacia de su área. 		Vela por la eficiencia y eficacia de su área
		<ul style="list-style-type: none"> • Control preventivo – educativo. 		Desarrolla un control preventivo - educativo
		<ul style="list-style-type: none"> • Control sistemático. 		Realiza un control sistemático
	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Retroalimentación al trabajador sobre la marcha del centro, su área y su desempeño. 	Cuestionario	Retroalimenta al trabajador para que se desempeñe correctamente en el puesto de trabajo.
		<ul style="list-style-type: none"> • Atención a los planteamientos de los trabajadores. 		Atiende a los planteamientos de los trabajadores.
		<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento a los trabajadores que logran mejores resultados. 		Reconoce a los trabajadores que logran mejores resultados.
		<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de persuasión. 		Es persuasivo
		<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de escucha. 		Posee capacidad de escucha.
		<ul style="list-style-type: none"> • Conducta empática. 	Cuestionario	Mantiene una conducta empática, se pone en el lugar de los demás.
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo ejercido 		El liderazgo ejercido es el adecuado		

Elaborado por: León, 2019.

Fuente: León, 2019, Hernández, 2010.

Operacionalización de la variable dependiente

Cuadro N°9. Operacionalización de la variable Desempeño Organizacional

Concepto	Dimensión	Indicador	Instrumentos	Pregunta
El desempeño organizacional comprende los resultados alcanzados (competitividad) de las organizaciones en un tiempo determinado producto de la gestión efectiva de las personas que trabajan en una organización, evalúa a las organizaciones en función de varios factores como son: efectividad, eficiencia, viabilidad financiera,	Gestión Personal	• Capacidad de Adaptación	Cuestionario	Puede cambiar su enfoque cuando las circunstancias lo requieren
		• Seguridad Profesional		Ante situaciones retadoras actúa sintiéndose seguro de sí mismo
		• Coherencia – Integridad		Actúa de forma ética en las actividades relacionadas con el trabajo
		• Identificación con la Cooperativa		Se siente comprometido con la Cooperativa
	Pensamiento y Logro	• Capacidad de Análisis	Cuestionario	Entiende la relación causa – efecto en una situación laboral
		• Búsqueda de Información		Busca, información necesaria para situaciones laborales que se presentan
		• Enfoque al Logro		Conoce los objetivos institucionales Se esfuerza usted por alcanzar los objetivos
		• Organización y Calidad		Tiene la capacidad para organizar el trabajo
	Influencia	• Empatía		Es consciente de lo que los demás sienten y piensan, aunque no lo digan Conoce usted lo que opinan y sienten sus colaboradores en relación al trabajo.
		• Enfoque al Servicio		Nuestra institución satisface las necesidades de los socios y clientes

relevancia y sostenibilidad.		<ul style="list-style-type: none"> • Impacto e Influencia 	Cuestionario	Utiliza estrategias o tácticas de influencia para persuadir positivamente a otros
		<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de Interrelaciones 		Promueve las buenas relaciones humanas entre las personas de la institución Es capaz de influir en sus compañeros para la realización de un adecuado desempeño.
	Gestión del Equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de Personas 	Cuestionario	Trabaja para desarrollar sus capacidades, destrezas y habilidades
		<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de Personas 		Establece estándares de desempeño para el equipo de trabajo Cumple usted con los estándares de desempeño establecidos para el equipo de trabajo
		<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo 		Dirige a un grupo de personas de forma que trabajen juntos eficientemente Posee capacidad para anticiparse a posibles situaciones laborales adversas
		<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en Equipo 		Actúa para facilitar el funcionamiento del equipo del que es parte
	Valores Institucionales	<ul style="list-style-type: none"> • Valoración ética 	Cuestionario	Practica los valores institucionales: Confianza Sinceridad Puntualidad Lealtad Honestidad Iniciativa

Elaborado por: León, 2019.

Fuente: Elaboración propia.

Recolección de información

Metodológicamente, para Herrera, Medina y Naranjo (2002) “la construcción de la información se opera en dos fases: plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información”. (p.105).

Plan para la recolección de información

Para la recolección de información se usó la técnica de la encuesta.

La encuesta, según Sabino, (2007), es “...exclusiva de las ciencias sociales y parte de la premisa de que, si queremos conocer algo sobre el comportamiento de las personas, lo mejor, lo más directo y simple, es preguntárselo a ellas” (p. 88). Es la técnica que permite interactuar con los individuos con la finalidad de formularles preguntas que generen una visión más profunda de la problemática y su posible solución.

La encuesta estuvo formada a partir de un cuestionario que presentó un conjunto de preguntas previamente diseñadas, para Hernández *et al.*, (2010) señalan que “...consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir, mismo que permite obtener información anónima, objetiva y confiable.

Constituyendo un recurso para salvaguardar la validez de las respuestas”. (p. 285). Entonces, el cuestionario es el instrumento donde los sujetos se pueden sentir más libres para responder, por cuanto se mantiene el anonimato y puede aplicarse a varios sujetos simultáneamente, forma que se representó como se observa en el Cuadro N° 10.

El cuestionario estuvo conformado por cincuenta y uno (51) ítems estructurado cronológicamente, utilizando el método de escala tipo Likert con cinco (5) alternativas de respuestas, cuya escala de intervalo fue la siguiente para liderazgo: Nunca, casi nunca, ocasionalmente, frecuentemente y siempre, los sujetos eligieron

entre cinco (5) alternativas antes descritas, de igual para desempeño organizacional fue: totalmente de acuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo y totalmente en desacuerdo acuerdo; el cuestionario permitió evaluar y precisar el comportamiento de las variables de estudio, para la elaboración del mismo se tomó como punto de inicio el cuadro de la Operacionalización de las variables.

Cuadro N°10. Procedimiento de recolección de información

Técnicas	Procedimiento
Encuesta	<p>¿Cómo? A través de un cuestionario establecido en la encuesta a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Limitada.</p> <p>¿Dónde? Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Limitada, matriz y agencias.</p> <p>¿Cuándo? Junio 2018- Enero 2019</p>

Elaborador por: León, 2019.

Fuente: Investigación de campo

Validez del Instrumento

Según Tejada (2007) la validez es: “... el grado de precisión con que el test utilizado mide realmente lo que está destinado a medir” (p. 26). Es decir, la validez se considera como un conjunto específico en el sentido que se refiere a un propósito especial y a un determinado grupo de sujetos (Moreno, 2007). Por esta razón, la Validez de Juicio de Expertos se llevó a efecto a partir de expertos quienes poseen profundos conocimientos, tanto en metodología como en la temática en estudio.

Confiabilidad del Instrumento

De acuerdo Hernández *et al.*, (2010, p. 243) señalan que “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados”. Para determinar la confiabilidad del instrumento (cuestionario), se utilizará el Coeficiente de Confiabilidad Alfa – Cronbach, el cual se construye a partir de respuestas múltiples. De tal manera que,

se procedió a someter los resultados a la prueba de confiabilidad a través del coeficiente antes mencionado, a través de la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{k}{k - 1} \left(1 - \frac{\sum St^2}{\sum St^2} \right)$$

Dónde:

α = Coeficiente de Cronbach

K= número de ítems

S_T^2 = Varianza existente entre los ítems

Dentro de este orden de ideas, Martins y Palella (2006) explican que los valores para la medición de la confiabilidad oscilan entre cero (0) y uno (1), el cual expresa que la medida de cero (0), significa que la confiabilidad es nula, mientras que uno (1), es la valoración más alta de dicha confiabilidad, y agrega los autores "...en la medida en que el resultado se aproxima a 1, se puede asegurar que existe una alta confiabilidad..." (p. 181). El resultado obtenido del Coeficiente de Cronbach para la validación del instrumento fue de 0.92, lo que brinda confiabilidad al instrumento.

Sistema de intervención

Schejter (2006) asegura que el sistema de intervención es un conjunto de subsistemas relacionados entre sí que buscan alcanzar un objetivo planteado; basado en la investigación-acción que no sólo se produce conocimiento sobre los imaginarios compartidos por los actores institucionales, se produce también conocimiento sobre nuestros propios imaginarios: cómo entendemos esas instituciones, cómo entendemos nuestras propias instituciones puestas en acto ahí, quiénes somos en ese contexto. Aprendemos de ese hacer, además de que aprendemos a hacer.

Para el establecimiento del sistema de intervención se fundamentó en el diagnóstico realizado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Limitada, y consistió en determinar la influencia del liderazgo en el desempeño organizacional, a través

de una encuesta que constara de un cuestionario cuyos datos se analizaran mediante estadística descriptiva. Para lo cual se realizó bajo las siguientes fases:

i. Fase de diseño de la intervención

Con los resultados de la fase anterior se estructuraron sesiones gerenciales a través de talleres con los objetivos operativos siguientes: presentación del proyecto, manual de organización y el manual de procedimientos, finalizando con la presentación de productos. En cada sesión gerencial se iniciará con técnicas que facilitaran el aprendizaje, el trabajo en equipo y la coordinación de grupo.

ii. Fase de implementación

Para esta fase se seleccionarán a los participantes por conveniencia, con apoyo del área administrativa, considerando que no se interfiriera con la prestación del servicio; se seleccionaron a 1 participante de las diversas áreas: administrativa, gerencial, jefes departamentales, auxiliares, etc.; los talleres se planificaron para tener 2 horas de duración, con un General de 3 sesiones. Además, se implementó un pre-test y post-test con la finalidad de saber sus conocimientos sobre el liderazgo y desempeño organizacional.

iii. Fase de evaluación

De acuerdo a los objetivos de la intervención por cada estrategia, entre ellas: sensibilización del personal, verificación de existencia de manuales, aplicación de cuestionarios, elaboración de manual de organización, procedimientos y organigrama etc.

Plan de procesamiento de la información

Dentro del plan de procesamiento de la información se procedió de la siguiente forma:

- Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente,
- Tabulación o cuadros según la Operacionalización de variables: Cuadros de una sola variable, cuadro con cruce de variables.
- Manejo de información (reajuste de cuadros con casillas vacías o con datos tan reducidos cuantitativamente, que no influyen significativamente en los análisis).
- Estudio estadístico de datos para presentación de resultados.
- Narración del Proyecto de titulación.

Para mejor presentación de la narración del proyecto de titulación se procedió a la utilización de una matriz que sintetiza los pasos más importantes dentro del desarrollo del proyecto de titulación. Cuadro N° 11.

Cuadro N°11. Procedimiento metodológico para la narración del proyecto

Etapa No 1	Etapa No 2	Etapa No 3
Aprobación del tema de titulación	Desarrollo y ejecución de la investigación	Resultados, Propuesta y conclusiones
Diseño del proyecto	Búsqueda y recopilación de información en fuentes bibliográficas físicas y digitales.	Demostración de los resultados alcanzados
Búsqueda y recopilación de información en fuentes bibliográficas físicas y digitales.	Redacción de;	
Redacción de los pasos:	Metodología	
Planteamiento del problema	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	Diseño y elaboración de la propuesta
Justificación	Técnicas estadísticas para el procesamiento de datos	
Marco teórico	Recolección de los datos (trabajo <i>in situ</i>)	
Revisiones respectivas con la tutora	Trabajo de escritorio (elaboración de tablas para la tabulación de los datos)	Redacción de las conclusiones y recomendaciones
Aprobación del avance		

Elaborado por: León, 2019.

Fuente: Elaboración Propia.

▪ **Modalidades de Investigación**

Según la Institución Universitaria Salazar y Herrera-IUSH, (2018) manifiesta que las modalidades de investigación respondieron a los siguientes aspectos:

La pertinencia en la sociedad y en la academia: La presente investigación responde a los compromisos que ha estipulado la Universidad Tecnológica Indoamérica en su misión y visión, la formación de seres humanos emprendedores con liderazgo quienes mediante una educación de calidad contribuyen al desarrollo de la sociedad.

Multidisciplinario: El tema de titulación sobre el liderazgo respalda lo propuesto en la oferta de la maestría, el fomentar la capacidad innovadora para estimular el crecimiento de las instituciones financieras, prevaleciendo el trabajo del hombre antes que el capital, fortaleciendo el desarrollo institucional a través de la investigación científica y la formulación de estrategias pertinentes para la solución de conflictos.

Económico: Con la implementación del sistema de liderazgo pretende mejorar el desempeño organizacional de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Limitada. Aportando al crecimiento institucional desde la base fundamental que son los trabajadores, entendiendo como el liderazgo y la organización puede beneficiar o perjudicar los propósitos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Limitada.

Viabilidad: Desde el diseño, desarrollo y la culminación del proyecto de titulación se ha tenido la colaboración y la disposición por parte de las dos instituciones, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Limitada, y la Universidad Tecnológica Indoamérica, quienes, a través de sus estudiantes de maestría en Administración de las Organizaciones de la Economía Social Solidaria, mediante procesos investigativos identifican factores limitantes al desarrollo de las instituciones y proponen sistemas de mejora continua.

▪ **Modelo estadístico utilizado**

Molero, (2017) asegura que el Instituto Internacional de Estadística (ISI por sus siglas en inglés) reconoció la importancia del uso los modelos estadísticos dentro de los trabajos de investigación, por su aporte en el desarrollo del razonamiento crítico de los estudiantes.

Por la escala utilizada y los resultados que se quiere presentar se ha visto pertinente el en primera instancia el uso de la media aritmética, según Mode, (2005) la aritmética es un valor estable que resulta razonable para la utilización en investigaciones de tipo cuantitativo y cualitativo, su estabilidad aumenta a medida que aumenta el número de datos, sin embargo hay que recordar que la media aritmética puede verse afectada por la presencia de valores atípicos dentro de la base de datos por lo tanto se tiene que analizar la escala de la cual se van a obtener las medias aritméticas.

En esta investigación se utilizó la escala de Likert, que es una escala de consistencia interna, que sirvió para la ponderación de las preguntas del cuestionario de las encuestadas levantadas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Limitada. En el cuadro N° 12 se pondera en niveles de calidad:

Cuadro N°12. Escala de Likert

Escala anterior	Valor	Ponderación
Frecuencia		Nivel
Siempre	5	Muy bueno
Frecuentemente	4	Bueno
Ocasionalmente	3	Regular
Casi nunca	2	Malo
Nunca	1	Muy malo

Elaborado por: León, 2019.

Fuente: Elaboración propia.

En estadística, el coeficiente de correlación de Spearman, ρ (rho) es una medida de la correlación (la asociación o interdependencia) entre dos variables aleatorias

(tanto continuas como discretas). Para calcular ρ , los datos son ordenados y reemplazados por su respectivo orden.

Para dar poder identificar la relación existente de cada una de las variables, se procedió a calcular el valor de correlación de Spearman, de cada una de las dimensiones correspondientes de la variable independiente y dependiente, a través de la siguiente fórmula:

$$p = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Dónde:

p= Es la medida de correlación

D= Diferencias entre los correspondientes estadísticos en orden de X-Y

N= Número de parejas de datos

▪ **Paradigma y tipo de investigación**

Dentro de la historia de la investigación para Kuhn, (1975) los paradigmas son considerados desde la concepción del investigador, el cuál analiza los factores que fluyen en un resultado y ve los modos de explicar los mismos.

El tema propuesto para el trabajo de titulación se asocia con un paradigma cuantitativo, es decir que se parte de una investigación descriptiva en la cual mediante los datos recolectados nos permite conocer la situación actual del liderazgo y el desempeño a través de su análisis e interpretación.

Análisis e Interpretación

Resultados del diagnóstico de la situación actual

Una vez realizada la sistematización de las variables de Liderazgo y Desarrollo Organizacional. Se procede al análisis de los resultados de los indicadores mejor percibidos y menor percibido. Posteriormente se analiza la correlación de las variables

y se proponen las estrategias para el fortalecimiento del liderazgo y desarrollo organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Limitada.

Análisis de los resultados de la variable Liderazgo

Se procede al análisis de la variable de liderazgo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Limitada, a través de las dimensiones propuestas en la Operacionalización de variables que son: *Competencia Personal, Competencia Social, Organización, Control y Disciplina y Comunicación* y cada una contiene entre 3 y 7 indicadores tanto para la encuesta dirigida hacia el directivo como al personal, utilizando el método de escala de Likert con cinco (5) alternativas de respuestas, cuya escala de intervalo fue la siguiente: Nunca (1), Casi nunca (2), Ocasionalmente (3), Frecuentemente (4) y Siempre (5).

La dimensión de *competencia personal*, contiene cuatro indicadores que presentan los siguientes resultados, el 93,8% de los encuestados consideran que siempre y frecuentemente (med 5 y 4) su jefe *posee conocimientos y habilidades técnico - profesionales del directivo para el área que dirige*, mientras que el 6.2% de los encuestados consideran ocasionalmente (med 3) presenta habilidades y técnicas para el área que dirige. El 89,7% consideran que el jefe siempre y frecuentemente (med 5 y 4) presenta *capacidad de correr riesgos y tomar retos*, mientras que el 0,7% determinan que casi nunca (med 2) lo hace. El 95,1% consideran que el jefe siempre y frecuentemente (med 5 y 4) consigue *contar con una visión clara*, mientras que el 4,9% ocasionalmente (med 3) determinan que el jefe no cuenta visión de futuro. El 88,4% consideran siempre y frecuentemente (med 5 y 4) que el jefe posee *autocontrol emocional, serenidad ante situaciones estresantes*, mientras que el 1,4% considera que el jefe que casi nunca (med 2) mantiene el control de sí mismo.

Los indicadores *conocimientos y habilidades técnico- profesionales del directivo para el área que dirige, contar con una visión clara*, con mayor percepción en esta dimensión, esto quiere decir que el jefe tiene visión hacia el futuro que se afianza

con los conocimientos, habilidades, técnico-profesionales que debe tener un directivo. Ver cuadro N° 13.

La dimensión de *competencia social*, contiene tres indicadores que presentan los siguientes resultados, el 91,1% de los encuestados consideran que siempre y frecuentemente (med 5 y 4) su jefe *identifica los problemas que se presentan*, mientras que el 0,7% de los encuestados consideran que el jefe casi nunca (med 2) puede identificar los problemas que se presentan, el 93,2% consideran que el jefe siempre y frecuentemente (med 5 y 4) puede *solucionar los problemas que se presentan en el área*, mientras que el 0,7% determinan que casi nunca (med 2) lo hace. El 92,5% consideran siempre y frecuentemente (med 5-4) que el jefe posee la *capacidad para inspirar un clima de cooperación y confianza*, mientras que el 0,7% casi nunca (med 2) determinan que el jefe no inspira confianza entre sus colaboradores. El 91,8% consideran siempre y frecuentemente (med 5 y 4) el jefe posee la *capacidad de inspirar y guiar*, mientras que el 2,1% considera que el jefe casi nunca (med 2) es capaz de inspirar y guiar a sus empleados. Siendo los cuatro indicadores con mayor percepción en esta dimensión, esto quiere decir que el jefe detecta y soluciona los problemas, capaz de guiar a sus empleados en un clima de cooperación y confianza. Ver cuadro N° 13.

La dimensión de *organización*, contiene siete indicadores que presentan los siguientes resultados, el 88,4% de los encuestados consideran que siempre y frecuentemente (med 5 y 4) su jefe *asigna las tareas a subordinados y colaboradores con precisión y claridad*, mientras que el 2,7% de los encuestados consideran que el jefe casi nunca (med 2) lo hace. El 88,1% consideran que el jefe siempre y frecuentemente (med 5 y 4) *realiza una distribución equitativamente de las tareas entre todos los trabajadores de su área*, mientras que el 2,8% determinan que casi nunca y nunca (med 2 y 1) lo hace. El 88,4% consideran siempre y frecuentemente (med 5 y 4) que el jefe *organiza adecuadamente el tiempo de trabajo propio y de sus subordinados*, mientras que el 4,8% casi nunca y nunca (med 2 y 1) determinan que el jefe no lo hace. El 84,9% consideran siempre y frecuentemente (med 5 y 4) el jefe *estimula a los subordinados a que participen en*

la toma de decisiones, mientras que el 2,1% considera que el jefe casi nunca (med 2) lo hace. El 85,6% consideran siempre y frecuentemente (med 5 y 4) el jefe *inspira el aprendizaje organizacional mediante la reflexión y la retroalimentación*, mientras que el 0,7% considera que el jefe casi nunca (med 2) lo hace. El 89,7% consideran siempre y frecuentemente (med 5 y 4) el jefe *estimula las ideas creativas e innovadoras*, mientras que el 2,1% considera que el jefe casi nunca y nunca (med 2 y 1) lo hace. El 87,0% consideran siempre y frecuentemente (med 5 y 4) el jefe *les da facultad a los trabajadores para su actuación laboral*, mientras que el 1,4%% considera que el jefe casi nunca (med 2) lo hace. Siendo el indicador *Estimula las ideas creativas e innovadoras* con mayor percepción en esta dimensión, esto quiere decir que el jefe recepta y toma en cuenta las ideas del grupo. Ver cuadro N° 13.

La dimensión de *control y disciplina*, contiene siete indicadores que presentan los siguientes resultados, el 92,5% de los encuestados consideran que siempre y frecuentemente (med 5 y 4) su jefe tiene el *control de los recursos en su área de trabajo.*, mientras que el 0,7% de los encuestados consideran que el jefe casi nunca (med 2) lo tiene. El 86,9% consideran que el jefe siempre y frecuentemente (med 5 y 4) conserva el *modo de realización de la evaluación del desempeño del trabajador*, mientras que el 4,8% determinan que casi nunca y nunca (med 2 y 1) se evalúa el desempeño. El 89,7% consideran siempre y frecuentemente (med 5 y 4) que el jefe realiza una *aplicación justa y adecuada del reglamento interno de personal*, mientras que el 1,4% casi nunca (med 2) lo hace. El 90,3% consideran siempre y frecuentemente (med 5 y 4) el jefe mantiene *exigencia en el cumplimiento de las tareas y la disciplina laboral*, mientras que el 9,7% considera que el jefe ocasionalmente (med 3) lo hace. El 92,5% consideran siempre y frecuentemente (med 5 y 4) el jefe mantiene el *control de la eficiencia y eficacia de su área*, mientras que el 7,5% considera que el jefe ocasionalmente (med 3) lo hace. El 86,1% consideran siempre y frecuentemente (med 5 y 4) el jefe mantiene el *control preventivo – educativo*, mientras que el 5,6% considera que el jefe casi nunca (med 2) lo hace. El 84,8% consideran siempre y frecuentemente (med 5 y 4) el jefe realiza un *control sistemático.*, mientras que el 4,8% considera que el jefe casi nunca (med

2) lo realiza. Siendo los indicadores de *control de los recursos en su área de trabajo, nivel de exigencia en el cumplimiento de las tareas y la disciplina laboral, control de la eficiencia y eficacia de su área*, con mayor percepción en esta dimensión, esto quiere decir que el jefe vela por la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de las tareas. Ver cuadro N° 13.

La dimensión de *comunicación*, contiene seis indicadores que presentan los siguientes resultados, el 86,9% de los encuestados consideran que siempre y frecuentemente (med 5 y 4) su jefe realiza la *retroalimentación al trabajador sobre la marcha del centro, su área y su desempeño*, mientras que el 4,8% de los encuestados consideran que el jefe casi nunca y nunca (med 2 y 1) lo hace. El 87,0% consideran que el jefe siempre y frecuentemente (med 5 y 4) presta *atención a los planteamientos de los trabajadores*, mientras que el 4,1% determinan que casi nunca y nunca (med 2 y 1) atienden las necesidades del trabajador. El 84,1% consideran siempre y frecuentemente (med 5 y 4) que el jefe realiza *reconocimiento a los trabajadores que logran mejores resultados*, mientras que el 3,4% casi nunca y nunca (med 2 y 1) reciben reconocimientos. El 84,0% consideran siempre y frecuentemente (med 5 y 4) el jefe mantiene *capacidad de persuasión*, mientras que el 4,2% consideran que el jefe casi nunca y nunca (med 2 y 1) es persuasivo. El 86,8% consideran siempre y frecuentemente (med 5 y 4) el jefe posee *capacidad de escucha*, mientras que el 2,8% considera que el jefe casi nunca y nunca (med 2 y 1) la tiene. El 86,3% consideran siempre y frecuentemente (med 5 y 4) el jefe mantiene *conducta empática.*, mientras que el 4,1% considera que el jefe casi nunca (med 2) se pone en el lugar de los demás. El 89,0% consideran siempre y frecuentemente (med 5 y 4) el jefe mantiene un *ejerce su liderazgo*, mientras que el 3,4% consideran que el jefe casi nunca y nunca (med 2 y 1) ejerce liderazgo, cabe recalcar que los niveles de respuesta en este indicador son siempre y frecuentemente. Los indicadores en esta dimensión tienen un nivel alto de percepción por parte de sus colaboradores, con los ítems de respuesta siempre y frecuentemente. Ver cuadro N° 13.

Cuadro N°13. Resultados de los indicadores de liderazgo.

Aspectos medidos			Mejor percibido	Menor percibido
Dimensión	Indicadores	Ítems	Porcentaje/ mediana	Porcentaje/ Mediana
Competencia Personal	Conocimientos y habilidades técnico-profesionales del directivo para el área que dirige.	Posee conocimientos y habilidades técnicas para el área que dirige	93,8% (med 4-5)	6,2% (med 3)
	Capacidad de correr riesgos y tomar retos.	Se siente capacitado para correr riesgos y tomar retos	89,7% (med 4-5)	0,7% (med 2)
	Contar con una visión clara.	Conoce la visión de la cooperativa.	95,1% (med 4-5)	4,9 (med 3)
	Autocontrol emocional, serenidad ante situaciones estresantes.	Puede mantener el control de sí mismo en situaciones estresantes	88,4% (med 4-5)	1,4% (med 2)
Competencia Social	Capacidad de detección y resolución colaborativa de problemas.	Puede identificar los problemas que se presentan.	91,1% (med 4-5)	0,7% (med 2)
		Puede solucionar los problemas que se presentan en el área	93,2% (med 4-5)	0,7% (med 2)
	Capacidad para inspirar un clima de cooperación y confianza.	Inspira confianza entre sus colaboradores.	92,5% (med 4-5)	0,7% (med 2)
	Capacidad de inspirar, guiar	Es capaz de inspirar, guiar a sus empleados.	91,8% (med 4-5)	2,1% (med 2)
Organización	Asigna las tareas a subordinados y colaboradores con precisión y claridad.	Considera que las tareas que asigna a sus colaboradores son claras y entendibles	88,4% (med 4-5)	2,7% (med 2)
	Distribución equitativamente de las tareas entre todos los trabajadores de su área.	Delega correctamente las tareas a los colaboradores de su área.	88,1% (med 4-5)	2,8% (med 1-2)
	Organiza adecuadamente el tiempo de trabajo propio y de sus subordinados.	Organiza adecuadamente el tiempo de trabajo propio y de sus subordinados.	88,4% (med 4-5)	4,8% (med 1-2)
	Estimula a los subordinados a	Estimula a los subordinados a que	84,9% (med 4-5)	2,1% (med 2)

	que participen en la toma de decisiones.	participen en la toma de decisiones.		
	Inspira el aprendizaje organizacional mediante la reflexión y la retroalimentación.	Inspira el aprendizaje organizacional mediante la reflexión y la retroalimentación.	85,6% (med 4-5)	0,7% (med 2)
	Estimula las ideas creativas e innovadoras.	Estimula las ideas creativas e innovadoras.	89,7% (med 4-5)	2,1% (med 1-2)
	Les da facultad a los trabajadores para su actuación laboral.	Da facultad a los trabajadores para su actuación laboral.	87,0% (med 4-5)	1,4% (med 2)
Control y Disciplina	Control de los recursos en su área de trabajo.	Tiene control de los recursos en su área de trabajo.	92,5% (med 4-5)	0,7% (med 2)
	Modo de realización de la evaluación del desempeño del trabajador.	Evalúa el desempeño de los trabajadores.	86,9% (med 4-5)	4,8% (med 1-2)
	Aplicación justa y adecuada del reglamento interno de personal.	Aplica de forma correcta y justa el reglamento interno de personal	89,7% (med 4-5)	1,4% (med 2)
	Nivel de exigencia en el cumplimiento de las tareas y la disciplina laboral.	Es exigente en el cumplimiento de las tareas y la disciplina laboral	90,3% (med 4-5)	9,7% (med 3)
	Control de la eficiencia y eficacia de su área.	Vela por la eficiencia y eficacia de su área	92,5% (med 4-5)	7,5% (med 3)
	Control preventivo – educativo.	Desarrolla un control preventivo - educativo	86,1% (med 4-5)	5,6% (med 2)
	Control sistemático.	Realiza un control sistemático	84,8% (med 4-5)	4,8% (med 2)
Comunicación	Retroalimentación al trabajador sobre la marcha del centro, su área y su desempeño.	Retroalimenta al trabajador para que se desempeñe correctamente en el puesto de trabajo.	86,9% (med 4-5)	4,8% (med 1-2)
	Atención a los planteamientos de los trabajadores.	Atiende a los planteamientos de los trabajadores.	87,0% (med 4-5)	4,1% (med 1-2)

	Reconocimiento a los trabajadores que logran mejores resultados.	Reconoce a los trabajadores que logran mejores resultados.	84,1% (med 4-5)	3,4% (med 1-2)
	Capacidad de persuasión.	Es persuasivo	84,0% (med 4-5)	4,2% (med 1-2)
	Capacidad de escucha.	Posee capacidad de escucha.	86,8 % (med 4-5)	2,8% (med 1-2)
	Conducta empática.	Mantiene una conducta empática, se pone en el lugar de los demás.	86,3% (med 4-5)	4,1% (med 2)
	Liderazgo ejercido	El liderazgo ejercido es el adecuado	89,0% (med 4-5)	3,4% (med 1-2)

Elaborado por: León, 2019.

Fuente: Resultados tomados del software estadístico SPSS.

A continuación, se realiza el análisis por extractos jefes y personal

Análisis de la Dimensión de Competencias Personales

El indicador *conocimiento y habilidades técnico- profesionales del directivo para el área que dirige*, señala que el 67,2% del personal considera que el jefe siempre ostenta dichos conocimientos (med 5), el 26,4% refiere que el jefe posee frecuentemente (med 4) y sólo el 6,4% manifiesta ocasionalmente (med 3), sin embargo desde la perspectiva del mismo directivo, el 52,4% considera siempre (med 5) poseer conocimientos y habilidades para el área que dirige, un 54,5% manifestó que frecuentemente (med 4), mientras que el 4,8% considera que ocasionalmente (med 3) se ve reflejado los conocimientos y habilidades técnico profesionales para el área que dirige. Ver cuadro N° 14.

Cuadro N°14. Resultado del indicador de Conocimientos y habilidades técnico-profesionales del directivo para el área que dirige.

		1	2	3	4	5	Total
		Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	
Directivo	Cantidad	0	0	1	11	9	21
	%	0,0%	0,0%	4,8%	52,4%	42,9%	100,0%
Personal	Cantidad	0	0	8	33	84	125
	%	0,0%	0,0%	6,4%	26,4%	67,2%	100,0%
Total General	Cantidad	0	0	9	44	93	146
	%	0,0%	0,0%	6,2%	30,1%	63,7%	100,0%

Elaborado por: León, 2019.

Fuente: Resultados tomados del software estadístico SPSS.

Sobre el indicador de *capacidad de correr riesgos y tomar retos* se obtuvieron los siguientes resultados; el 56,8% del personal considera que el jefe siempre corre riesgos y asume retos (med 5), seguido de un 32,0% que menciona frecuentemente (med 4), el 10,4% manifiesta ocasionalmente (med 3) y el 0,8% considera que el jefe casi nunca (med 2) corre riesgos y asume retos, sin embargo desde la perspectiva de los directivos resulta que, el 76,2% considera siempre ser capaz de asumir riesgos y tomar retos (med 5), un 19,0% manifestó sentirse capacitado frecuentemente (med 4), y el 4,8% considera que ocasionalmente (med 3) puede correr riesgos y tomar retos. Ver cuadro 15.

Cuadro N°15. Resultado del indicador, capacidad de correr riesgos y tomar retos.

		1	2	3	4	5	Total
		Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	
Directivo	Cantidad	0	0	1	4	16	21
	%	0,0%	0,0%	4,8%	19,0%	76,2%	100,0%
Personal	Cantidad	0	1	13	40	71	125
	%	0,0%	0,8%	10,4%	32,0%	56,8%	100,0%
Total	Cantidad	0	1	14	44	87	146
General	%	0,0%	0,7%	9,6%	30,1%	59,6%	100,0%

Elaborado por: León, 2019.

Fuente: Resultados tomados del software estadístico SPSS.

Respecto al indicador *contar con una visión clara* del jefe se obtuvieron los siguientes resultados; el 81,1% del personal considera que el jefe siempre demuestra conocer la visión de la cooperativa (med 5), seguido de un 13,1% menciona frecuentemente (med 4) y el 5,7% manifiesta ocasionalmente (med 3), sin embargo, desde la perspectiva de los directivos resultó que el 100% de los directivos conocen la visión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Limitada, (med 5). Cuadro N° 16.

Cuadro N°16. Resultado del indicador contar con una visión clara.

		1	2	3	4	5	Total
		Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	
Directivo	Cantidad	0	0	0	0	21	21
	%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
Personal	Cantidad	0	0	7	16	99	122
	%	0,0%	0,0%	5,7%	13,1%	81,1%	100,0%
Total	Cantidad	0	0	7	16	120	143
General	%	0,0%	0,0%	4,9%	11,2%	83,9%	100,0%

Elaborado por: León, 2019.

Fuente: Resultados tomados del software estadístico SPSS.

Sobre el indicador *autocontrol emocional, serenidad ante situaciones estresantes* que mantiene el jefe se obtuvieron los siguientes resultados; el 42,4% del personal considera que el jefe siempre mantiene el control de sí mismo en situaciones estresantes (med 5), seguido de un 44,8% que menciona frecuentemente (med 4), el 11,2% manifiesta ocasionalmente (med 3) y el 1,6% considera que casi nunca (med 2) demuestra el jefe control de sí mismo en situaciones estresantes, sin embargo desde la perspectiva de los directivos resultó que el 42,9% de los directivos siempre logra mantener el control (med 5) mientras que un 52,45% manifiesta frecuentemente (med 4) y el 4,8% ocasionalmente (med 3) se puede controlar ante situaciones estresantes. Cuadro N° 17.

Cuadro N°17. Resultado del indicador autocontrol emocional, serenidad ante situaciones estresantes.

		1	2	3	4	5	Total
		Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	
Directivo	Cantidad	0	0	1	11	9	21
	%	0,0%	0,0%	4,8%	52,4%	42,9%	100,0%
Personal	Cantidad	0	2	14	56	53	125
	%	0,0%	1,6%	11,2%	44,8%	42,4%	100,0%
Total General	Cantidad	0	2	15	67	62	146
	%	0,0%	1,4%	10,3%	45,9%	42,5%	100,0%

Elaborado por: León, 2019.

Fuente: Resultados tomados del software estadístico SPSS.

Análisis de la dimensión Competencia Social

El indicador *capacidad de detección y resolución colaborativa de problemas* por parte del jefe, se obtuvieron los siguientes resultados; el 49,6% del personal considera que el jefe siempre logra identificar los problemas existentes (med 5), mientras que el 40,0% menciona frecuentemente (med 4), el 9,6% manifiesta ocasionalmente (med 3) y el 0,8% casi nunca (med 2), sin embargo desde la perspectiva de los directivos resultó que el 38,1% de los directivos siempre identifican los problemas existentes (med 5), mientras que un 61,9% manifiesta que frecuentemente (med 4) identifican los problemas que se presentan. Cuadro N° 18.

Cuadro N°18. Resultado del indicador capacidad de detección y resolución colaborativa de problemas (Puede identificar los problemas que se presentan).

		1	2	3	4	5	Total
		Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	
Directivo	Cantidad	0	0	0	13	8	21
	%	0,0%	0,0%	0,0%	61,9%	38,1%	100,0%
Personal	Cantidad	0	1	12	50	62	125
	%	0,0%	0,8%	9,6%	40,0%	49,6%	100,0%
Total General	Cantidad	0	1	12	63	70	146
	%	0,0%	0,7%	8,2%	43,2%	47,9%	100,0%

Elaborado por: León, 2019.

Fuente: Resultados tomados del software estadístico SPSS.

Sobre el indicador *capacidad de detección y resolución colaborativa de problemas*, se obtuvieron los siguientes resultados; el 58,4% del personal considera que el jefe siempre es proactivo (med 5), seguido de un 35,2% que menciona frecuentemente (med 4), el 5,6% manifiesta ocasionalmente (med 3) y el 0,8% refiere casi nunca (med 2) el jefe puede resolver los problemas que se presentan en el área, al analizar desde la perspectiva de los directivos resulto que, el 47,6% de los directivos siempre logra solucionar problemas (med 5), mientras que el 42,9% manifiesta frecuentemente (med 4) y el 9,5% menciona ocasionalmente (med 3) tener la capacidad para resolver problemas. Cuadro N° 19.

Cuadro N°19. Resultado del indicador capacidad de detección y resolución colaborativa de problemas (Puede solucionar los problemas que se presentan en el área).

		1	2	3	4	5	Total
		Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	
Directivo	Cantidad	0	0	2	9	10	21
	%	0,0%	0,0%	9,5%	42,9%	47,6%	100,0%
Personal	Cantidad	0	1	7	44	73	125
	%	0,0%	0,8%	5,6%	35,2%	58,4%	100,0%
Total General	Cantidad	0	1	9	53	83	146
	%	0,0%	0,7%	6,2%	36,3%	56,8%	100,0%

Elaborado por: León, 2019.

Fuente: Resultados tomados del software estadístico SPSS.

Respecto al indicador *capacidad para inspirar un clima de cooperación y confianza* que inspira el jefe, se obtuvieron los siguientes resultados; el 66,4% del personal considera que el jefe siempre inspira confianza (med 5), seguido de un 25,6% que

menciona frecuentemente (med 4), el 7,2% manifiesta ocasionalmente (med 3) y el 0,8% refiere que casi nunca (med 2) el jefe inspira confianza entre sus colaboradores, al analizar desde la perspectiva de los directivos resulto que, el 71,4% de los directivos considera siempre inspirar confianza (med 5), mientras que el 23,8% considera frecuentemente inspirar confianza (med 4) y el 4,8% (med 3) considera que ocasionalmente inspiran confianza entre sus colaboradores. Cuadro N° 20.

Cuadro N°20. Resultado del indicador capacidad para inspirar un clima de cooperación y confianza.

		1	2	3	4	5	Total
		Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	
Directivo	Cantidad	0	0	1	5	15	21
	%	0,0%	0,0%	4,8%	23,8%	71,4%	100,0%
Personal	Cantidad	0	1	9	32	83	125
	%	0,0%	0,8%	7,2%	25,6%	66,4%	100,0%
Total	Cantidad	0	1	10	37	98	146
General	%	0,0%	0,7%	6,8%	25,3%	67,1%	100,0%

Elaborado por: León, 2019.

Fuente: Resultados tomados del software estadístico SPSS.

En el indicador *capacidad de inspirar, guiar*, se obtuvieron los siguientes resultados; el 60,0% del personal considera que el jefe siempre es capaz de guiar a los empleados (med 5), seguido de un 31,2% que menciona frecuentemente (med 4), el 6,4% manifiesta ocasionalmente (med 3) y el 2,4% casi nunca (med 2), al analizar desde la perspectiva de los directivos resulto que, el 61,9% de los directivos considera siempre guiar a sus empleados (med 5), mientras que el 33,3% considera frecuentemente (med 4) y el 4,8% casi nunca (med 2) inspiran y guían a sus empleados. Cuadro N° 21.

Cuadro N°21. Resultado del indicador capacidad de inspirar, guiar.

		1	2	3	4	5	Total
		Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	
Directivo	Cantidad	0	0	1	7	13	21
	%	0,0%	0,0%	4,8%	33,3%	61,9%	100,0%
Personal	Cantidad	0	3	8	39	75	125
	%	0,0%	2,4%	6,4%	31,2%	60,0%	100,0%
Total	Cantidad	0	3	9	46	88	146
General	%	0,0%	2,1%	6,2%	31,5%	60,3%	100,0%

Elaborado por: León, 2019.

Fuente: Resultados tomados del software estadístico SPSS.

Análisis de la dimensión Organización

Sobre el indicador *asigna las tareas a subordinados y colaboradores con precisión y claridad*, se obtuvieron los siguientes resultados; el 60,8% del personal considera que el jefe designa tareas precisas y entendibles (med 5), seguido de un 26,4% que menciona frecuentemente (med 4), el 9,6% manifiesta ocasionalmente (med 3) y el 3,2% casi nunca (med 2), al analizar desde la perspectiva de los directivos resulto que, el 71,4% de los directivos considera siempre ser preciso con las tareas que designa (med 5), mientras que el 23,8% considera frecuentemente (med 4) y el 4,8% ocasionalmente (med 3) asigna tareas claras y entendibles al personal. Cuadro N° 22.

Cuadro N°22. Resultado del indicador asigna las tareas a subordinados y colaboradores con precisión y claridad.

		1	2	3	4	5	Total
		Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	
Directivo	Cantidad	0	0	1	5	15	21
	%	0,0%	0,0%	4,8%	23,8%	71,4%	100,0%
Personal	Cantidad	0	4	12	33	76	125
	%	0,0%	3,2%	9,6%	26,4%	60,8%	100,0%
Total General	Cantidad	0	4	13	38	91	146
	%	0,0%	2,7%	8,9%	26,0%	62,3%	100,0%

Elaborado por: León, 2019.

Fuente: Resultados tomados del software estadístico SPSS.

Sobre el indicador *distribución equitativamente de las tareas entre todos los trabajadores de su área*, arrojaron los siguientes resultados; el 50,0% del personal considera que el jefe designa tareas asertivas (med 5), seguido de un 37,7% que menciona frecuentemente (med 4), el 9,2% manifiesta ocasionalmente (med 3), el 1,6% mencionan que casi nunca (med 2) y nunca (med 1) delegan correctamente las tareas a los colaboradores, al analizar desde la perspectiva de los directivos resulto que, el 57,1% considera siempre delegar correctamente las tareas (med 5), seguido del 33,3% que dice frecuentemente (med 4) y el 9,5% ocasionalmente (med 3). Ver cuadro N° 23.

Cuadro N°23. Resultado del indicador distribución equitativamente de las tareas entre todos los trabajadores de su área.

		1	2	3	4	5	Total
		Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	
Directivo	Cantidad	0	0	2	7	12	21
	%	0,0%	0,0%	9,5%	33,3%	57,1%	100,0%
Personal	Cantidad	2	2	11	46	61	122
	%	1,6%	1,6%	9,0%	37,7%	50,0%	100,0%
Total	Cantidad	2	2	13	53	73	143
General	%	1,4%	1,4%	9,1%	37,1%	51,0%	100,0%

Elaborado por: León, 2019.

Fuente: Resultados tomados del software estadístico SPSS.

Sobre el indicador *organiza adecuadamente el tiempo de trabajo propio y de sus subordinados*, se obtuvieron los siguientes resultados; El 51,2% del personal considera que el jefe siempre organiza su tiempo y el de los empleados (med 5), seguido de un 37,6% que menciona frecuentemente (med 4), el 6,4% manifiesta ocasionalmente (med 3), el 4,0% menciona casi nunca (med 2) y el 0,8% refiere que el jefe nunca (med 1) organiza el tiempo del trabajo propio y de sus subordinados, desde la perspectiva de los directivos resulto que, el 47,6% considera siempre (med 5) seguido de un 38,1% que dice frecuentemente (med 4), el 9,5% ocasionalmente (med 3) y el 4,8 refiere que casi nunca (med 2) se organiza el tiempo de trabajo. Ver cuadro N° 24.

Cuadro N°24. Resultado del indicador organiza adecuadamente el tiempo de trabajo propio y de sus subordinados.

		1	2	3	4	5	Total
		Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	
Directivo	Cantidad	0	1	2	8	10	21
	%	0,0%	4,8%	9,5%	38,1%	47,6%	100,0%
Personal	Cantidad	1	5	8	47	64	125
	%	0,8%	4,0%	6,4%	37,6%	51,2%	100,0%
Total	Cantidad	1	6	10	55	74	146
General	%	0,7%	4,1%	6,8%	37,7%	50,7%	100,0%

Elaborado por: León, 2019.

Fuente: Resultados tomados del software estadístico SPSS.

Sobre el indicador *estimula a los subordinados a que participen en la toma de decisiones*, se obtuvieron los siguientes resultados; El 44,8% del personal

manifiesta que siempre recibe estímulos (med 5), seguido de un 39,2% que manifiesta frecuentemente sentirse estimulados (med 4), el 13,6% de empleados menciona que ocasionalmente el jefe les estimula (med 3) y el 2,4% de empleados que manifiestan casi nunca recibir un estímulo (med 2). Con respecto al 71,4% de los directivos manifiestan siempre motivar a sus empleados (med 5), seguido de un 19,0% que manifiestan hacerlo frecuentemente (med 4) y el 9,5% manifiestan estimular a los subordinados a que participen en la toma de decisiones de manera ocasional (med 3). Ver cuadro N° 25.

Cuadro N°25. Resultado del indicador estimula a los subordinados a que participen en la toma de decisiones.

		1	2	3	4	5	Total
		Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	
Directivo	Cantidad	0	0	2	4	15	21
	%	0,0%	0,0%	9,5%	19,0%	71,4%	100,0%
Personal	Cantidad	0	3	17	49	56	125
	%	0,0%	2,4%	13,6%	39,2%	44,8%	100,0%
Total	Cantidad	0	3	19	53	71	146
General	%	0,0%	2,1%	13,0%	36,3%	48,6%	100,0%

Elaborado por: León, 2019.

Fuente: Resultados tomados del software estadístico SPSS.

Sobre el indicador *inspira el aprendizaje organizacional mediante la reflexión y la retroalimentación*; se obtuvieron los siguientes resultados; El 44,8% del personal considera que el jefe siempre inspira al aprendizaje mediante la reflexión y retroalimentación (med 5), seguido de un 39,2% que menciona frecuentemente (med 4), el 15,2% manifiesta ocasionalmente (med 3) y el 0,8% refiere que el jefe casi nunca (med 2) inspira el aprendizaje mediante la reflexión y la retroalimentación, desde la perspectiva de los directivos resulto que el 52,4% considera siempre usar la reflexión y retroalimentación para fomentar el aprendizaje en sus trabajadores (med 5), seguido de un 42,9% que dice frecuentemente (med 4) y el 4,8% ocasionalmente (med 3). Ver cuadro N° 26.

Cuadro N°26. Resultado del indicador inspira el aprendizaje organizacional mediante la reflexión y la retroalimentación.

		1	2	3	4	5	Total
		Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	
Directivo	Cantidad	0	0	1	9	11	21
	%	0,0%	0,0%	4,8%	42,9%	52,4%	100,0%
Personal	Cantidad	0	1	19	49	56	125
	%	0,0%	0,8%	15,2%	39,2%	44,8%	100,0%
Total General	Cantidad	0	1	20	58	67	146
	%	0,0%	0,7%	13,7%	39,7%	45,9%	100,0%

Elaborado por: León, 2019.

Fuente: Resultados tomados del software estadístico SPSS.

Respecto al indicador *estimula las ideas creativas e innovadoras*, arrojaron los siguientes resultados; El 55,2% del personal considera que el jefe siempre promueve la innovación y creatividad (med 5), seguido de un 34,2% que menciona frecuentemente (med 4), el 8,8% manifiesta ocasionalmente (med 3), el 1,6% casi nunca (med 2) y el 0,8 refiere que el jefe nunca estimula las ideas creativas e innovadoras, desde la perspectiva de los directivos resulto que, el 57,1% considera siempre incentivar a la creatividad y la innovación (med 5), seguido de un 38,1% que menciona frecuentemente (med 4) y el 4,8 manifiesta que ocasionalmente se estimula al personal para que presente proyectos que permitan el crecimiento institucional. Ver cuadro N° 27.

Cuadro N°27. Resultado del indicador estimula las ideas creativas e innovadoras.

		1	2	3	4	5	Total
		Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	
Directivo	Cantidad	0	0	1	8	12	21
	%	0,0%	0,0%	4,8%	38,1%	57,1%	100,0%
Personal	Cantidad	1	2	11	42	69	125
	%	0,8%	1,6%	8,8%	33,6%	55,2%	100,0%
Total General	Cantidad	1	2	12	50	81	146
	%	0,7%	1,4%	8,2%	34,2%	55,5%	100,0%

Elaborado por: León, 2019.

Fuente: Resultados tomados del software estadístico SPSS.

En el indicador *les da facultad a los trabajadores para su actuación laboral*, cuyos resultados fueron los siguientes; El 44,8% del personal considera que el jefe siempre faculta su actuación laboral (med 5), seguido de un 40,8% que menciona frecuentemente (med 4), el 12,8% manifiesta ocasionalmente (med 3) y el 1,6%

refiere que casi nunca (med 2) tiene la facultad para su actuación laboral, desde la perspectiva de los directivos resulto que, el 66,7% considera siempre facultar el accionar a sus trabajadores (med 5), mientras que un 28,6% menciona frecuentemente (med 4) y el 4,8% refiere que ocasionalmente (med 3). Ver cuadro N° 28.

Cuadro N°28. Resultado del indicador les da facultad a los trabajadores para su actuación laboral.

		1	2	3	4	5	Total
		Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	
Directivo	Cantidad	0	0	1	6	14	21
	%	0,0%	0,0%	4,8%	28,6%	66,7%	100,0%
Personal	Cantidad	0	2	16	51	56	125
	%	0,0%	1,6%	12,8%	40,8%	44,8%	100,0%
Total	Cantidad	0	2	17	57	70	146
General	%	0,0%	1,4%	11,6%	39,0%	47,9%	100,0%

Elaborado por: León, 2019.

Fuente: Resultados tomados del software estadístico SPSS.

Análisis de la dimensión de Control y Disciplina

Sobre el indicador *control de los recursos en su área de trabajo*, se obtuvieron los siguientes resultados; El 52,8% del personal considera que el jefe siempre tiene control sobre los recursos (med 5), seguido de un 38,4% que menciona frecuentemente (med 4), el 8,0% considera ocasionalmente (med 3) y el 0,8% considera que casi nunca (med 2) tiene el control de los recursos, desde la perspectiva de los directivos resulto que, el 38,1% considera siempre tener el control sobre los recursos del área (med 5) mientras que un 61,9% menciona frecuentemente (med 4). Ver cuadro N° 29.

Cuadro N°29. Resultado del indicador control de los recursos en su área de trabajo.

		1	2	3	4	5	Total
		Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	
Directivo	Cantidad	0	0	0	13	8	21
	%	0,0%	0,0%	0,0%	61,9%	38,1%	100,0%
Personal	Cantidad	0	1	10	48	66	125
	%	0,0%	0,8%	8,0%	38,4%	52,8%	100,0%
Total	Cantidad	0	1	10	61	74	146
General	%	0,0%	0,7%	6,8%	41,8%	50,7%	100,0%

Elaborado por: León, 2019.

Fuente: Resultados tomados del software estadístico SPSS.

Sobre el indicador *modo de realización de la evaluación del desempeño del trabajador*, se obtuvieron los siguientes resultado; El 58,9% del personal considera que el jefe siempre evalúa el desempeño del trabajador (med 5), seguido de un 29,8% que menciona frecuentemente (med 4), el 6,5% menciona ocasionalmente (med 3), el 3,2% menciona casi nunca (med 2) y el 4,8% menciona nunca (med 1), desde la perspectiva de los directivos resulto que, el 47,6% considera que el jefe siempre evalúa el desempeño del trabajador (med 5), el 28,6% menciona frecuentemente (med 4), el 19,0% menciona ocasionalmente (med 3), mientras que el 4,8% menciona casi nunca (med 2) se evalúa el desempeño de los trabajadores. Ver cuadro N° 30.

Cuadro N°30. Resultado del indicador modo de realización de la evaluación del desempeño del trabajador.

		1	2	3	4	5	Total
		Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	
Directivo	Cantidad	0	1	4	6	10	21
	%	0,0%	4,8%	19,0%	28,6%	47,6%	100,0%
Personal	Cantidad	2	4	8	37	73	124
	%	1,6%	3,2%	6,5%	29,8%	58,9%	100,0%
Total General	Cantidad	2	5	12	43	83	145
	%	1,4%	3,4%	8,3%	29,7%	57,2%	100,0%

Elaborado por: León, 2019.

Fuente: Resultados tomados del software estadístico SPSS.

Sobre el indicador *aplicación justa y adecuada del reglamento interno de personal*, se obtuvieron los siguientes resultado; El 56,0% del personal considera que el jefe siempre aplica de manera correcta y justa el reglamento interno (med 5), seguido de un 32,0% que menciona frecuentemente (med 4), el 10,4% menciona ocasionalmente (med 3) y el 1,6% refiere que casi nunca (med 2) se aplica de forma justa el reglamento interno de personal, desde la perspectiva de los directivos resulto que, el 71,4% considera siempre aplicar de manera correcta y justa el reglamento interno del personal (med 5), mientras que un 28,6% menciona frecuentemente (med 4) aplicar de manera correcta y justa el reglamento interno del personal. Ver cuadro N° 31.

Cuadro N°31. Resultado del indicador aplicación justa y adecuada del reglamento interno de personal.

		1	2	3	4	5	Total
		Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	
Directivo	Cantidad	0	0	0	6	15	21
	%	0,0%	0,0%	0,0%	28,6%	71,4%	100,0%
Personal	Cantidad	0	2	13	40	70	125
	%	0,0%	1,6%	10,4%	32,0%	56,0%	100,0%
Total General	Cantidad	0	2	13	46	85	146
	%	0,0%	1,4%	8,9%	31,5%	58,2%	100,0%

Elaborado por: León, 2019.

Fuente: Resultados tomados del software estadístico SPSS.

En el indicador *nivel de exigencia en el cumplimiento de las tareas y la disciplina laboral*, arrojaron los siguientes resultados; El 67,7% del personal considera que el jefe siempre exige cumplimiento y disciplina (med 5), seguido de un 21,8% que menciona frecuentemente (med 4) y el 10,5% menciona ocasionalmente (med 3), desde la perspectiva de los directivos resulto que, el 52,4% considera siempre exigir cumplimiento y disciplina al personal (med 5), mientras que un 42,9% menciona frecuentemente exigir cumplimiento y disciplina al personal (med 4) y el 4,8% (med 3) refiere a que ocasionalmente se cumple con lo estipulado en el reglamento interno de personal. Ver cuadro N° 32.

Cuadro N°32. Resultado del indicador nivel de exigencia en el cumplimiento de las tareas y la disciplina laboral.

		1	2	3	4	5	Total
		Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	
Directivo	Cantidad	0	0	1	9	11	21
	%	0,00%	0,00%	4,80%	42,90%	52,40%	100,00%
Personal	Cantidad	0	0	13	27	84	124
	%	0,00%	0,00%	10,50%	21,80%	67,70%	100,00%
Total General	Cantidad	0	0	14	36	95	145
	%	0,00%	0,00%	9,70%	24,80%	65,50%	100,00%

Elaborado por: León, 2019.

Fuente: Resultados tomados del software estadístico SPSS.

Sobre el indicador *control de la eficiencia y eficacia de su área*, se obtuvieron los siguientes resultados; El 65,6% del personal considera que el jefe siempre vela por la eficiencia y eficacia de las áreas de trabajo (med5), seguido de un 27,2% que menciona frecuentemente (med 4) y el 7,2% menciona ocasionalmente (med 3),

desde la perspectiva de los directivos resulto que, el 76,2% considera siempre velar por la eficiencia y eficacia de las áreas de trabajo (med 5), seguido del 14,3% que manifiesta frecuentemente (med 4) y el 9,5% menciona ocasionalmente (med 3). Ver cuadro N° 33.

Cuadro N°33. Resultado del indicador control de la eficiencia y eficacia de su área.

		1	2	3	4	5	Total
		Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	
Directivo	Cantidad	0	0	2	3	16	21
	%	0,0%	0,0%	9,5%	14,3%	76,2%	100,0%
Personal	Cantidad	0	0	9	34	82	125
	%	0,0%	0,0%	7,2%	27,2%	65,6%	100,0%
Total General	Cantidad	0	0	11	37	98	146
	%	0,0%	0,0%	7,5%	25,3%	67,1%	100,0%

Elaborado por: León, 2019.

Fuente: Resultados tomados del software estadístico SPSS.

El indicador *control preventivo y educativo*, arrojó los siguientes resultados; El 42,3% del personal considera que el jefe siempre desarrolla control preventivo y educativo (med 5), seguido de un 43,9% que menciona frecuentemente (med 4), el 8,10% menciona ocasionalmente (med 3) y el 5,7% casi nunca (med 2), desde la perspectiva de los directivos resulto que, el 42,9% siempre (med 5) y frecuentemente (med 4) considera desarrollar un control preventivo y educativo, el 9,5% menciona ocasionalmente (med 3) y el 4,8 refiere que casi nunca (med 2) se hace un control educativo preventivo del personal. Ver cuadro N° 34.

Cuadro N°34. Resultado del indicador control preventivo y educativo.

		1	2	3	4	5	Total
		Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	
Directivo	Cantidad	0	1	2	9	9	21
	%	0,0%	4,8%	9,5%	42,9%	42,9%	100,0%
Personal	Cantidad	0	7	10	54	52	123
	%	0,0%	5,7%	8,1%	43,9%	42,3%	100,0%
Total General	Cantidad	0	8	12	63	61	144
	%	0,0%	5,6%	8,3%	43,8%	42,4%	100,0%

Elaborado por: León, 2019.

Fuente: Resultados tomados del software estadístico SPSS.

Sobre el indicador *control sistemático*, se obtuvieron los siguientes resultados; El 50,0% del personal considera que el jefe siempre realiza un control sistemático (med 5), seguido de un 35,5% que menciona frecuentemente (med 4), el 10,5% menciona ocasionalmente (med 3) y en 4,0% casi nunca (med 2), desde la perspectiva de los directivos resulto que, el 33,3% considera siempre (med 5) realizar un control sistemático, el 47,6% frecuentemente (med 4), el 9,5% manifiesta ocasionalmente (med 3) y casi nunca (med 2) realizar un control sistemático. Ver cuadro N° 35.

Cuadro N°35. Resultado del indicador control sistemático.

		1	2	3	4	5	Total
		Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	
Directivo	Cantidad	0	2	2	10	7	21
	%	0,0%	9,5%	9,5%	47,6%	33,3%	100,0%
Personal	Cantidad	0	5	13	44	62	124
	%	0,0%	4,0%	10,5%	35,5%	50,0%	100,0%
Total	Cantidad	0	7	15	54	69	145
General	%	0,0%	4,8%	10,3%	37,2%	47,6%	100,0%

Elaborado por: León, 2019.

Fuente: Resultados tomados del software estadístico SPSS.

Análisis de la dimensión de Comunicación

Sobre el indicador *retroalimentación al trabajador sobre la marcha del centro, su área y su desempeño*; el 52,4% del personal considera que el jefe siempre retroalimenta para mejorar el desempeño por puesto de trabajo (med 5), seguido de un 33,9% que menciona frecuentemente (med 4), el 8,9% menciona ocasionalmente (med 3), el 1,6% casi nunca (med 2) y el 3,2% refiere que el jefe nunca (med 1) retroalimenta al trabajador en el puesto de trabajo, desde la perspectiva de los directivos resulto que, el 57,1% considera siempre retroalimentar para mejorar el desempeño por puesto de trabajo (med 5), seguido de un 33,3% que mencionan frecuentemente retroalimentar para mejorar el desempeño (med 4) el 4,8% ocasionalmente (med 3) casi nunca (med 2) se retroalimenta al trabajador para un mejor desempeño en el puesto de trabajo. Ver cuadro N° 36.

Cuadro N°36. Resultado del indicador retroalimentación al trabajador sobre la marcha del centro, su área y su desempeño.

		1	2	3	4	5	Total
		Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	
Directivo	Cantidad	0	1	1	7	12	21
	%	0,0%	4,8%	4,8%	33,3%	57,1%	100,0%
Personal	Cantidad	4	2	11	42	65	124
	%	3,2%	1,6%	8,9%	33,9%	52,4%	100,0%
Total	Cantidad	4	3	12	49	77	145
General	%	2,8%	2,1%	8,3%	33,8%	53,1%	100,0%

Elaborado por: León, 2019.

Fuente: Resultados tomados del software estadístico SPSS.

En el indicador *atención a los planteamientos de los trabajadores*, se observa que el 47,2% del personal considera que el jefe siempre atiende a los planteamientos realizados por el trabajador (med 5), seguido de un 40,8% que menciona frecuentemente (med 4), el 8,0% menciona ocasionalmente (med 3), el 3,2% casi nunca (med 2) y el 0,8% refiere que nunca se atiende los planteamientos, desde la perspectiva de los directivos resulto que, el 52,4% considera siempre a los planteamientos realizados (med 5) seguido de un 28,6% que mencionan frecuentemente (med 4) retroalimentar para mejorar el desempeño, el 14,3% mencionan ocasionalmente (med 3) y el 4,8 refiere que nunca (med 1) atienden los planteamientos de los trabajadores. Ver cuadro N° 37.

Cuadro N°37. Resultado del indicador atención a los planteamientos de los trabajadores.

		1	2	3	4	5	Total
		Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	
Directivo	Cantidad	1	0	3	6	11	21
	%	4,8%	0,0%	14,3%	28,6%	52,4%	100,0%
Personal	Cantidad	1	4	10	51	59	125
	%	0,8%	3,2%	8,0%	40,8%	47,2%	100,0%
Total	Cantidad	2	4	13	57	70	146
General	%	1,4%	2,7%	8,9%	39,0%	47,9%	100,0%

Elaborado por: León, 2019.

Fuente: Resultados tomados del software estadístico SPSS.

Sobre el indicador *reconocimiento a los trabajadores que logran mejores resultados*, se obtuvieron los siguientes resultados; El 53,2% del personal considera que el jefe siempre ha reconocido al trabajador por alcanzar mejores resultados

(med 5), seguido de un 28,2% que menciona frecuentemente (med 4), el 14,5% menciona ocasionalmente (med 3), el 1,6% manifiesta que el jefe casi nunca (med 2) y el 2,4 refiere que nunca (med 1) se reconoce el esfuerzo de los trabajadores, desde la perspectiva de los directivos resulto que, el 57,1% considera siempre reconocer a los trabajadores que han alcanzado mejores resultados (med 5), seguido de un 42,9% que mencionan reconocer frecuentemente (med 4) los resultados alcanzados por los trabajadores. Ver cuadro N° 38.

Cuadro N°38. Resultado del indicador reconocimiento a los trabajadores que logran mejores resultados.

		1	2	3	4	5	Total
		Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	
Directivo	Cantidad	0	0	0	9	12	21
	%	0,0%	0,0%	0,0%	42,9%	57,1%	100,0%
Personal	Cantidad	3	2	18	35	66	124
	%	2,4%	1,6%	14,5%	28,2%	53,2%	100,0%
Total	Cantidad	3	2	18	44	78	145
General	%	2,1%	1,4%	12,4%	30,3%	53,8%	100,0%

Elaborado por: León, 2019.

Fuente: Resultados tomados del software estadístico SPSS.

Sobre el indicador *capacidad de persuasión* del jefe, El 40,7% del personal considera que el jefe siempre es persuasivo (med 5), seguido de un 43,9% que menciona frecuentemente (med 4), un 11,4% menciona ocasionalmente (med 3), el 3,3% menciona casi nunca (med 2) y el 0,8% nunca (med 1), desde la perspectiva de los directivos resulto que, el 33,3% considera siempre ser persuasivos (med 5), seguido de 47,6% que mencionan frecuentemente (med 4), un 14,3% menciona ocasionalmente (med 3) y el 4,8% manifiesta casi nunca ser persuasivo (med 2). Ver cuadro 39.

Cuadro N°39. Resultado del indicador capacidad de persuasión.

		1	2	3	4	5	Total
		Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	
Directivo	Cantidad	0	1	3	10	7	21
	%	0,0%	4,8%	14,3%	47,6%	33,3%	100,0%
Personal	Cantidad	1	4	14	54	50	123
	%	0,8%	3,3%	11,4%	43,9%	40,7%	100,0%
Total	Cantidad	1	5	17	64	57	144
General	%	0,7%	3,5%	11,8%	44,4%	39,6%	100,0%

Elaborado por: León, 2019.

Fuente: Resultados tomados del software estadístico SPSS.

Respecto al indicador *capacidad de escucha*, se obtuvieron los siguientes resultados; El 49,6% del personal considera que el jefe siempre posee capacidad de escuchar (med 5), seguido de un 36,6% que menciona frecuentemente (med 4), un 10,6% menciona ocasionalmente (med 3), el 2,4% casi nunca (med 2) y el 0,8% nunca (med 1) refiere a que el jefe no tiene la capacidad de escuchar a los trabajadores, desde la perspectiva de los directivos resulto que, el 66,7% considera siempre escuchar a los demás (med 5), seguido de 23,8% que mencionan frecuentemente (med 4) y el 9,5% manifiesta ocasionalmente escuchar a los demás (med 3). Ver cuadro N° 40.

Cuadro N°40. Resultado del indicador capacidad de escucha.

		1	2	3	4	5	Total
		Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	
Directivo	Cantidad	0	0	2	5	14	21
	%	0,0%	0,0%	9,5%	23,8%	66,7%	100,0%
Personal	Cantidad	1	3	13	45	61	123
	%	0,8%	2,4%	10,6%	36,6%	49,6%	100,0%
Total	Cantidad	1	3	15	50	75	144
General	%	0,7%	2,1%	10,4%	34,7%	52,1%	100,0%

Elaborado por: León, 2019.

Fuente: Resultados tomados del software estadístico SPSS.

Respecto al indicador *conducta empática* que mantiene el jefe; El 55,2% del personal considera que el jefe siempre mantiene una conducta empática (med 5), seguido de un 30,4% que menciona frecuentemente (med 4), el 9,6% menciona ocasionalmente (med 3) y el 4,8% menciona casi nunca (med 2), desde la perspectiva de los directivos resulto que, el 71,4% siempre mantiene una conducta empática (med 5), seguido de 19,0% que menciona frecuentemente (med 4) y el 9,5% menciona ocasionalmente mantener una conducta empática (med 3). Ver cuadro N° 41.

Cuadro N°41. Resultado del indicador conducta empática.

		1	2	3	4	5	Total
		Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	
Directivo	Cantidad	0	0	2	4	15	21
	%	0,0%	0,0%	9,5%	19,0%	71,4%	100,0%
Personal	Cantidad	0	6	12	38	69	125
	%	0,0%	4,8%	9,6%	30,4%	55,2%	100,0%
Total	Cantidad	0	6	14	42	84	146
General	%	0,0%	4,1%	9,6%	28,8%	57,5%	100,0%

Elaborado por: León, 2019.

Fuente: Resultados tomados del software estadístico SPSS.

El indicador *liderazgo ejercido*, presenta los siguientes resultados; El 61,6% del personal considera que el liderazgo ejercido por el jefe siempre es el adecuado (med 5), seguido de un 26,4% que menciona frecuentemente (med 4), un 8,0% menciona ocasionalmente (med 3), el 3,2% manifiesta que casi nunca y el 0,8% refiere que nunca (med 1) se ejerce un liderazgo adecuado por parte del jefe, desde la perspectiva de los directivos resulto que, el 47,6% siempre ejerce un liderazgo adecuado (med 5) y con el mismo porcentaje de 47,6% menciona frecuentemente (med 4) y el 4,8% menciona que ocasionalmente considera que su liderazgo ejercido es el adecuado (med 3). Ver cuadro N° 42.

Cuadro N°42. Resultado del indicador liderazgo ejercido.

		1	2	3	4	5	Total
		Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	
Directivo	Cantidad	0	0	1	10	10	21
	%	0,0%	0,0%	4,8%	47,6%	47,6%	100,0%
Personal	Cantidad	1	4	10	33	77	125
	%	0,8%	3,2%	8,0%	26,4%	61,6%	100,0%
Total General	Cantidad	1	4	11	43	87	146
	%	0,7%	2,7%	7,5%	29,5%	59,6%	100,0%

Elaborado por: León, 2019.

Fuente: Resultados tomados del software estadístico SPSS.

Los porcentajes que están como mejores y menores percibidos inferiores al 90% descrito en el cuadro N° 13, son considerados para la aplicación del Sistema de Intervención para la Mejora del Liderazgo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Limitada.

Análisis de los resultados de la variable de Desempeño Organizacional

Se procede al análisis de los datos sobre el Desempeño Organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Limitada. Para lo cual se realiza según las dimensiones propuestas en la Operacionalización de variables que se compone de 5 dimensiones, *Gestión Personal, Pensamiento y Logro, Influencia, Gestión del Equipo, Valores Institucionales* y cada una contiene entre 1 y 4 indicadores tanto para la encuesta dirigida hacia el jefe como al personal, utilizando el método de escala de Likert con cinco (5) alternativas de respuestas, cuya escala de intervalo

fue la siguiente: Totalmente en desacuerdo (1), En desacuerdo (2), Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3), De acuerdo (4) y Totalmente de acuerdo (5).

La dimensión de *gestión personal*, contiene cuatro indicadores que presentan los siguientes resultados, el 88,4% de los encuestados consideran estar totalmente de acuerdo y de acuerdo (med 5 y 4) con la *capacidad de adaptación* de su jefe, mientras que el 2,7% de los encuestados están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo (med 2 y 1) con la capacidad de adaptación. El 93,8% consideran estar totalmente de acuerdo y de acuerdo (med 5 y 4) con la *seguridad profesional*, mientras que el 1,4% está en desacuerdo (med 2) con los procedimientos que tienen por objeto eliminar o minimizar los riesgos laborales. El 96,6% consideran estar totalmente de acuerdo y de acuerdo (med 5 y 4) con la *coherencia e integridad* que tiene el jefe para actuar en las actividades relacionadas con el trabajo, mientras que el 3,4% al encontrarse en la escala de ni de acuerdo ni en desacuerdo (med 3) determinan que tienen dudas sobre la ética del jefe. El 96,6% consideran totalmente de acuerdo y de acuerdo (med 5 y 4) que el jefe posee *identificación con la cooperativa*, mientras que el 3,4% ni de acuerdo ni en desacuerdo (med 3) considera que el jefe es indiferente con la cooperativa. Siendo los indicadores *Seguridad profesional*, *Coherencia – Integridad*, *Identificación con la Cooperativa*, los indicadores con mayor percepción en esta dimensión, esto quiere decir que el jefe se siente comprometido con la cooperativa lo que le permite actuar de forma ética ante diferentes situaciones. Ver cuadro N° 45.

La dimensión de *pensamiento y logro*, contiene cuatro indicadores que presentan los siguientes resultados, el 93,1% de los encuestados consideran estar totalmente de acuerdo y de acuerdo (med 5 y 4) con la *capacidad de análisis* del jefe, mientras que el 0,7% de los encuestados están en desacuerdo (med 2) ya que consideran que el jefe no entiende la relación causa efecto en una situación laboral. El 92,5% consideran estar totalmente de acuerdo y de acuerdo (med 5 y 4) con la *búsqueda de información*, mientras que el 0,7% está en desacuerdo (med 2). El 96,6% consideran estar totalmente de acuerdo y de acuerdo (med 5 y 4) con el *enfoque al logro* que tiene el jefe, mientras que el 2,1% al encontrarse en la escala de en

desacuerdo (med 2) determinan que el jefe no conoce los objetivos institucionales, el 96,6% consideran totalmente de acuerdo y de acuerdo (med 5 y 4) que el jefe se esfuerza por alcanzar los *objetivos institucionales*, mientras que el 0,7% en desacuerdo (med 2) considera que el jefe no se esfuerza por alcanzar los objetivos.

El 91,7% consideran estar totalmente de acuerdo y de acuerdo (med 5 y 4) con la *organización y calidad*, mientras que el 3,4% al encontrarse en la escala en desacuerdo (med 2) determinan que no existe capacidad del jefe para organizar el trabajo. Cabe recalcar, todos los indicadores tienen un nivel alto de percepción por parte de los encuestados, esto quiere decir que los jefes conocen los objetivos institucionales y buscan la información necesaria para el cumplimiento de los mismos. Ver cuadro N° 43.

La dimensión de *influencia*, contiene cuatro indicadores que presentan los siguientes resultados, el 82,9% de los encuestados consideran estar totalmente de acuerdo y de acuerdo (med 5 y 4) con la *empatía* del jefe, mientras que el 2,1% de los encuestados están en desacuerdo (med 2) ya que consideran que el jefe no es consciente de lo que los demás sienten y piensan, el 86,3% consideran estar totalmente de acuerdo y de acuerdo (med 5 y 4) que el jefe conoce lo que opinan y sienten sus colaboradores en relación al trabajo, mientras que el 2,7% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo (med 2 y 1). El 97,2% consideran estar totalmente de acuerdo y de acuerdo (med 5 y 4) con el *enfoque al servicio*, mientras que el 2,8% al encontrarse en la escala de ni de acuerdo ni en desacuerdo (med 3) determinan que tienen dudas sobre si la institución satisface las necesidades de los socios y clientes. El 91,7% consideran estar totalmente de acuerdo y de acuerdo (med 5 y 4) con el *impacto e influencia* que genera el jefe en los demás, mientras que el 2,1% en desacuerdo (med 3) considera que no se utiliza estrategias o tácticas de influencia para persuadir positivamente entre los colaboradores. El 93,8% consideran estar totalmente de acuerdo y de acuerdo (med 5 y 4) con el *desarrollo de interrelaciones*, mientras que el 0,7% se encuentra en desacuerdo (med 2) ya que consideran que no existe buenas relaciones humanas entre las personas de la institución, el 93,2% consideran estar totalmente de acuerdo y de acuerdo (med 5 y

4) con la capacidad de influir en sus compañeros para la realización de un adecuado desempeño mientras que el 2,1% se encuentra en desacuerdo (med 2). Cabe recalcar, que en tres indicadores se tiene un nivel alto de percepción por parte de los encuestados, esto quiere decir que en la institución se utiliza estrategias de influencia que permitan promover las buenas relaciones humanas con el objetivo de brindar un buen servicio a los socios. Ver cuadro N° 43.

La dimensión de *gestión del equipo*, contiene cuatro indicadores que presentan los siguientes resultados, el 87,7% de los encuestados consideran estar totalmente de acuerdo y de acuerdo (med 5 y 4) con el *desarrollo de personas*, mientras que el 3,4% de los encuestados están en desacuerdo (med 2) ya que consideran que no se desarrolla las capacidades, destrezas y habilidades de las personas. El 88,2% consideran estar totalmente de acuerdo y de acuerdo (med 5 y 4) con la *dirección de personas*, mientras que el 2,8% está en desacuerdo (med 2) con los estándares de desempeño del equipo de trabajo, el 94,4% consideran estar totalmente de acuerdo y de acuerdo (med 5 y 4) con el *cumplimiento de los estándares de desempeño establecidos para el equipo de trabajo*, mientras que el 1,4% al encontrarse en la escala en desacuerdo (med 2) determinan que no se cumple. El 88,4% consideran estar totalmente de acuerdo y de acuerdo (med 5 y 4) con el *liderazgo*, mientras que el 2,1% en desacuerdo y totalmente en desacuerdo (med 2 y 1) considera que no se dirige eficientemente al grupo de personas para que trabajen eficientemente, el 91,1% consideran estar totalmente de acuerdo y de acuerdo (med 5 y 4) con la capacidad de anticiparse a posibles situaciones laborales adversas, mientras que el 2,1% se encuentra en desacuerdo (med 2). El 91,1% consideran estar totalmente de acuerdo y de acuerdo (med 5 y 4) con el *trabajo en equipo*, mientras que el 2,1% se encuentra en desacuerdo (med 2) ya que consideran que no se actúa para facilitar el funcionamiento del equipo de trabajo, Cabe recalcar, que los indicadores que presentan mayor percepción permiten desarrollar el funcionamiento del equipo ya que si un grupo de trabajo no cumple con los estándares de desempeño, no se demostrarán los resultados esperados. Ver cuadro N° 43.

La dimensión de *valores institucionales*, de muestra el indicador de *valoración ética*, en las que se puede evidenciar que la confianza como un valor institucional es practicado por el 96,4% siempre y frecuentemente (med 5 y 4) el valor de la confianza mientras que el 1,4% considera que casi nunca y nunca (med 2 y 1) no lo practican, el valor de la sinceridad corresponde a 97,2% siempre y frecuentemente (med 5 y 4) si practican este valor y 0,7% casi nunca (med 2) no practican este valor; el valor de la puntualidad es uno de los valores que resulto con más porcentaje de incertidumbre con el 3,5% ocasionalmente (med 3) mientras que el 96,5% siempre y frecuentemente (med 5 y 4) manifiestan que si practican ; con respecto al valore de la Lealtad lo practican en un 97,9% siempre y frecuentemente (med 5 y 4) mientras que el 0,7% casi nunca (med 2) manifiesta no practicar el valor de la lealtad, en el valor de la Honestidad con un 99,3% siempre y frecuentemente (med 5 y 4) se refiere a que se practica el valor de la honestidad mientras que el 0,7% ocasionalmente (med 3) muestran ser indiferentes a la práctica de este valor, en el valor Iniciativa resulto que el 97,2% siempre y frecuentemente (med 5 y 4) de la población en estudio (directores y empleados) practican el valor antes mencionado mientras que el 0,7% (med 2) no lo practica, cabe recalcar, que todos los indicadores tienen un nivel alto de percepción por parte de los encuestados, esto quiere decir que los trabajadores dentro de la formación académica y en los hogares se inculca la formación con valores éticos y morales adecuadamente. Ver cuadro N° 43.

Cuadro N°43. Resultados de los indicadores de desempeño organizacional a nivel general.

Aspectos medidos			Mejor percibido	Menor percibido
Dimensión	Indicadores	Ítems	Porcentaje/ Med	Porcentaje/ Med
Gestión personal	Capacidad de adaptación	Puede cambiar su enfoque cuando las circunstancias lo requieren	88,4% (med 4-5)	2,7% (med 1-2)
	Seguridad profesional	Ante situaciones retadoras actúa sintiéndose seguro de sí mismo	93,8% (med 4-5)	1,4% (med 2)
	Coherencia – Integridad	Actúa de forma ética en las actividades relacionadas con el trabajo	96,6% (med 4-5)	3,4% (med 3)

	Identificación con la Cooperativa	Se siente comprometido con la Cooperativa	96,6% (med 4-5)	3,4% (med 3)
Pensamiento y logro	Capacidad de análisis	Entiende la relación causa – efecto en una situación laboral	93,1% (med 4-5)	0,7% (med 2)
	Búsqueda de información	Busca, información necesaria para situaciones laborales que se presentan	92,5% (med 4-5)	0,7% (med 2)
	Enfoque al logro	Conoce los objetivos institucionales	96,6% (med 4-5)	2,1% (med 2)
		Se esfuerza por alcanzar los objetivos	96,6% (med 4-5)	0,7% (med 2)
Organización y calidad	Tiene la capacidad para organizar el trabajo	91,7% (med 4-5)	3,4% (med 2)	
Influencia	Empatía	Es consciente de lo que los demás sienten y piensan aunque no lo digan	82,9% (med 4-5)	2,1% (med 2)
		Conoce lo que opinan y sienten sus colaboradores en relación al trabajo	86,3% (med 4-5)	2,7% (med 1-2)
	Enfoque al servicio	Nuestra institución satisface las necesidades de los socios y clientes	97,2% (med 4-5)	2,8% (med 3)
	Impacto e influencia	Utiliza estrategias o tácticas de influencia para persuadir positivamente a otros	91,7% (med 4-5)	2,1% (med 2)
	Desarrollo de interrelaciones	Promueve las buenas relaciones humanas entre las personas de la institución	93,8% (med 4-5)	0,7% (med 2)
		Es capaz de influir en sus compañeros para la realización de un adecuado desempeño.	93,2% (med 4-5)	2,1% (med 2)
Gestión del equipo	Desarrollo de personas	Trabaja para desarrollar sus capacidades, destrezas y habilidades	87,7% (med 4-5)	3,4% (med 2)
	Dirección de personas	Establece estándares de desempeño para el equipo de trabajo	88,2% (med 4-5)	2,8% (med 2)
		Cumple con los estándares de desempeño establecidos para el equipo de trabajo	94,4% (med 4-5)	1,4% (med 2)
	Liderazgo	Dirige a un grupo de personas de forma que trabajen juntos eficientemente	88,4% (med 4-5)	4,1% (med 1-2)

		Posee capacidad para anticiparse a posibles situaciones laborales adversas	91,1% (med 4-5)	2,1% (med 2)
	Trabajo en equipo	Actúa para facilitar el funcionamiento del equipo del que es parte	91,1% (med 4-5)	2,1% (med 2)
Valores institucionales	Valoración ética	Practica los valores institucionales: Confianza	96,4% (med 4-5)	1,4% (med 1-2)
		Sinceridad	97,2% (med 4-5)	0,7% (med 2)
		Puntualidad	96,5% (med 4-5)	3,5% (med 3)
		Lealtad	97,9% (med 4-5)	0,7% (med 2)
		Honestidad	99,3% (med 4-5)	0,7% (med 3)
		Iniciativa	97,2% (med 4-5)	0,7% (med 2)

Elaborado por: León, 2019.

Fuente: Resultados tomados del software estadístico SPSS.

Análisis de la dimensión Gestión Personal

Los porcentajes obtenidos en el indicador *capacidad de adaptación*, el 37,6% (med 5) de los trabajadores responden que están de totalmente de acuerdo al cambio de enfoque del jefe cuando las circunstancias lo requieren seguido de un 50,4% (med 4) de empleados que están de acuerdo y en bajo porcentajes 9,6% (med 3) manifiesta ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 1,6% (med 2) en desacuerdo y el 0,8% (med 1) totalmente en desacuerdo. Al analizar la perspectiva de los directivos sobre si cambian de enfoque cuando se requiera el 47,6% contesto totalmente de acuerdo (med 5), seguido de 42,9% que están de acuerdo (med 4) y con igual valor de 4,8% contestaron que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. Ver cuadro N° 44.

Cuadro N°44. Resultado del indicador capacidad de adaptación.

		1	2	3	4	5	
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Directivo	Cantidad	0	1	1	9	10	21
	%	0,0%	4,8%	4,8%	42,9%	47,6%	100,0%
Personal	Cantidad	1	2	12	63	47	125
	%	0,8%	1,6%	9,6%	50,4%	37,6%	100,0%
Total General	Cantidad	1	3	13	72	57	146
	%	0,7%	2,1%	8,9%	49,3%	39,0%	100,0%

Elaborado por: León, 2019.

Fuente: Resultados tomados del software estadístico SPSS.

Los porcentajes obtenidos en el indicador *seguridad profesional*, el 51,6% del personal contestó estar totalmente de acuerdo con la seguridad que demuestra el jefe en el desempeño laboral (med 5), seguido del 41,1% que manifiesta también estar de acuerdo (med 4), mientras que el 5,6% manifiestan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo (med 3) y el 1,6% en desacuerdo (med 2). Desde la perspectiva de los directivos resultó que el 66,7% están totalmente de acuerdo con el actuar del jefe frente a situaciones retadoras (med 5), seguido de 33,3% que manifiestan estar de acuerdo (med 4). Ver cuadro N° 45.

Cuadro N°45. Resultado del indicador seguridad profesional.

		1	2	3	4	5	Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Directivo	Cantidad	0	0	0	7	14	21
	%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	100,0%
Personal	Cantidad	0	2	7	51	64	124
	%	0,0%	1,6%	5,6%	41,1%	51,6%	100,0%
Total	Cantidad	0	2	7	58	78	145
General	%	0,0%	1,4%	4,8%	40,0%	53,8%	100,0%

Elaborado por: León, 2019.

Fuente: Resultados tomados del software estadístico SPSS.

En el indicador *Coherencia – Integridad*, se obtuvieron los siguientes resultados; El 64,0% de los trabajadores manifiestan estar totalmente de acuerdo con la forma ética del jefe en actividades relacionadas con el trabajo (med 5), seguido de un 32,0% que también se muestra de acuerdo (med 4) y el 4,0% manifiesta no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo (med 3) mientras tanto desde la perspectiva del directivo resultó que el 85,7% de los directivos manifiestan estar totalmente de acuerdo con la forma ética de actuar en las actividades laborales (med 5) y apenas el 14,3% refiere estar de acuerdo (med 4). Ver cuadro N° 46.

Cuadro N°46. Resultado del indicador coherencia-integridad.

		1	2	3	4	5	Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Directivo	Cantidad	0	0	0	3	18	21
	%	0,0%	0,0%	0,0%	14,3%	85,7%	100,0%
Personal	Cantidad	0	0	5	40	80	125
	%	0,0%	0,0%	4,0%	32,0%	64,0%	100,0%
Total	Cantidad	0	0	5	43	98	146
General	%	0,0%	0,0%	3,4%	29,5%	67,1%	100,0%

Elaborado por: León, 2019.

Fuente: Resultados tomados del software estadístico SPSS.

Los porcentajes obtenidos en el indicador *identificación con la Cooperativa*, el 75,0% de los trabajadores están totalmente de acuerdo con el nivel de compromiso de los jefes (med 5), seguido de un 21,0% que manifiestan estar de acuerdo (med 4) y el 4,0% manifiestan estar ni en desacuerdo ni de acuerdo (med 3), desde la perspectiva de los directivos el 90,5% están totalmente de acuerdo con la identificación de la cooperativa (med 5) y el 9,5% refiere estar de acuerdo (med 4). Ver cuadro N° 47.

Cuadro N°47. Resultado del indicador identificación con la cooperativa.

		1	2	3	4	5	Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Directivo	Cantidad	0	0	0	2	19	21
	%	0,0%	0,0%	0,0%	9,5%	90,5%	100,0%
Personal	Cantidad	0	0	5	26	93	124
	%	0,0%	0,0%	4,0%	21,0%	75,0%	100,0%
Total	Cantidad	0	0	5	28	112	145
General	%	0,0%	0,0%	3,4%	19,3%	77,2%	100,0%

Elaborado por: León, 2019.

Fuente: Resultados tomados del software estadístico SPSS.

Los porcentajes obtenidos en el indicador *capacidad de análisis*, El 58,9% de los trabajadores manifiesta estar totalmente de acuerdo con el nivel de comprensión que presenta el jefe con respecto a la relación causa – efecto en la situación laboral (med 5), seguido del 33,1% que también mencionan estar de acuerdo (med 4), el 7,3% manifiesta estar ni de acuerdo ni desacuerdo (med 3) y el 0,8% refiere estar en desacuerdo (med 2). Mientras que por parte de los directivos resulto que el 61,9% está totalmente de acuerdo con la relación causa – efecto y si relación con el desempeño laboral (med 5), seguido de un 38,1% que también está de acuerdo con esta relación (med 4). Ver cuadro N° 48.

Cuadro N°48. Resultado del indicador capacidad de análisis.

		1	2	3	4	5	Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Directivo	Cantidad	0	0	0	8	13	21
	%	0,0%	0,0%	0,0%	38,1%	61,9%	100,0%
Personal	Cantidad	0	1	9	41	73	124
	%	0,0%	0,8%	7,3%	33,1%	58,9%	100,0%
Total	Cantidad	0	1	9	49	86	145
General	%	0,0%	0,7%	6,2%	33,8%	59,3%	100,0%

Elaborado por: León, 2019.

Fuente: Resultados tomados del software estadístico SPSS.

En el indicador *búsqueda de información*, se obtuvieron los siguientes resultados; El 55,2% de los empleados contestaron que están totalmente de acuerdo con la búsqueda de información que realiza el jefe en las situaciones laborales (med 5), seguido de un 36,0% que también están de acuerdo (med 4), el 8,0% manifiestan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo (med 3) y el 0,8% refiere estar en desacuerdo (med 2). Desde la perspectiva de los directivos resulto que el 57,1% están totalmente de acuerdo con la búsqueda de información sobre las diferentes situaciones laborales (med 5), seguido de un 42,9% que también muestran estar de acuerdo con la búsqueda de información (med 4). Ver cuadro N° 49.

Cuadro N°49. Resultado del indicador búsqueda de información.

		1	2	3	4	5	Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Directivo	Cantidad	0	0	0	9	12	21
	%	0,0%	0,0%	0,0%	42,9%	57,1%	100,0%
Personal	Cantidad	0	1	10	45	69	125
	%	0,0%	0,8%	8,0%	36,0%	55,2%	100,0%
Total General	Cantidad	0	1	10	54	81	146
	%	0,0%	0,7%	6,8%	37,0%	55,5%	100,0%

Elaborado por: León, 2019.

Fuente: Resultados tomados del software estadístico SPSS.

Los porcentajes obtenidos en el indicador *enfoque al logro*, el 68,0% de los trabajadores manifiesta estar totalmente de acuerdo con el conocimiento que tiene el jefe sobre los objetivos institucionales (med 5), seguido de un 28,0% que también están de acuerdo (med 4), el 1,6% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo (med 1), mientras que el 2,4% están en desacuerdo (med 2), en cambio desde la perspectiva de los directivos resulto que el 66,7% de los directivos manifiestan estar totalmente de acuerdo con el conocimiento sobre los objetivos institucionales (med 5), seguido de un 33,3% que mencionan también estar de acuerdo con el conocimiento de los objetivos institucionales (med 4). Ver cuadro N° 50.

Cuadro N°50. Resultado del indicador enfoque al logro (conoce los objetivos institucionales).

		1	2	3	4	5	
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Directivo	Cantidad	0	0	0	7	14	21
	%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	100,0%
Personal	Cantidad	0	3	2	35	85	125
	%	0,0%	2,4%	1,6%	28,0%	68,0%	100,0%
Total	Cantidad	0	3	2	42	99	146
General	%	0,0%	2,1%	1,4%	28,8%	67,8%	100,0%

Elaborado por: León, 2019.

Fuente: Resultados tomados del software estadístico SPSS.

En el indicador *enfoque al logro*, se obtuvieron los siguientes resultados; El 68,8% de los trabajadores están totalmente de acuerdo con el esfuerzo que realiza el jefe por alcanzar los objetivos (med 5), seguido de un 27,2% que también se muestran de acuerdo con el esfuerzo (med 4), mientras que el 3,2% manifiesta estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con el esfuerzo (med 3) y el 0,8% refiere a que el jefe no se esfuerza por alcanzar los objetivos lo que están en desacuerdo (med 2). En cambio, desde la perspectiva de los directivos, resultó que el 81,0% responde estar totalmente de acuerdo con el esfuerzo que implica alcanzar los objetivos deseados (med 5), seguido del 19,0% que también manifiesta estar de acuerdo (med 4). Ver cuadro N° 51.

Cuadro N°51. Resultado del indicador enfoque al logro (se esfuerza por alcanzar los objetivos).

		1	2	3	4	5	
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Directivo	Cantidad	0	0	0	4	17	21
	%	0,0%	0,0%	0,0%	19,0%	81,0%	100,0%
Personal	Cantidad	0	1	4	34	86	125
	%	0,0%	0,8%	3,2%	27,2%	68,8%	100,0%
Total	Cantidad	0	1	4	38	103	146
General	%	0,0%	0,7%	2,7%	26,0%	70,5%	100,0%

Elaborado por: León, 2019.

Fuente: Resultados tomados del software estadístico SPSS.

En el indicador *organización y calidad*, arrojaron los siguientes resultados; el 63,7% de los trabajadores se encuentran totalmente de acuerdo con la capacidad del

jefe para organizar el trabajo (med 5), seguido de un 28,2% que también se muestra de acuerdo con la organización (med 4), el 4,8% manifiestan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con la organización (med 3) y el 3,2% manifiestan estar en desacuerdo (med 2) con la capacidad que tiene el jefe para organizar el trabajo. Desde la perspectiva del directivo resultó que el 52,4% manifiesta estar totalmente de acuerdo con la organización del trabajo que realiza (med 5), seguido de un 38,1% que también se muestran estar de acuerdo con la organización (med 4), el 4,8% que manifiestan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo (med 3) y en desacuerdo (med 2) con la capacidad de organización del trabajo. Ver cuadro N° 52.

Cuadro N°52. Resultado del indicador organización y calidad.

		1	2	3	4	5	Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Directivo	Cantidad	0	1	1	8	11	21
	%	0,0%	4,8%	4,8%	38,1%	52,4%	100,0%
Personal	Cantidad	0	4	6	35	79	124
	%	0,0%	3,2%	4,8%	28,2%	63,7%	100,0%
Total General	Cantidad	0	5	7	43	90	145
	%	0,0%	3,4%	4,8%	29,7%	62,1%	100,0%

Elaborado por: León, 2019.

Fuente: Resultados tomados del software estadístico SPSS.

Análisis de la dimensión de la Influencia

Los porcentajes obtenidos en el indicador *empatía*, el 36,0% de los trabajadores se encuentran totalmente de acuerdo con la actitud del jefe con respecto a lo que sienten y piensan aún que no lo expresen (med 5), seguido de un 44,0% que también se encuentra de acuerdo (med 4), el 17,6% manifiesta estar ni de acuerdo ni en desacuerdo (med 3) y el 2,4% refiere estar en desacuerdo con que el jefe sea consciente de lo que sienten, piensan y no expresan (med 2). Mientras que, desde la perspectiva de los directivos, resultó que el 42,9% se encuentra totalmente de acuerdo en que el jefe es consciente de lo que los trabajadores sienten, piensan y no lo expresan (med 5), seguido de un 57,1% que también se encuentran de acuerdo con la actitud de los trabajadores con respecto a lo que piensan, sienten y no lo expresan (med 4). Ver cuadro N° 53.

Cuadro N°53. Resultado del indicador empatía (es consciente de lo que los demás sienten y piensan, aunque no lo digan).

		1	2	3	4	5	Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Directivo	Cantidad	0	0	0	12	9	21
	%	0,0%	0,0%	0,0%	57,1%	42,9%	100,0%
Personal	Cantidad	0	3	22	55	45	125
	%	0,0%	2,4%	17,6%	44,0%	36,0%	100,0%
Total	Cantidad	0	3	22	67	54	146
General	%	0,0%	2,1%	15,1%	45,9%	37,0%	100,0%

Elaborado por: León, 2019.

Fuente: Resultados tomados del software estadístico SPSS.

En el indicador *empatía*, el conocimiento del jefe acerca de lo que piensan y sienten los trabajadores, se obtuvieron los siguientes resultados; el 32,0% de los trabajadores manifiestan estar totalmente de acuerdo con lo que el jefe conoce sobre lo que piensan y sienten acerca del trabajo (med 5), seguido de un 53,6 que también se muestran de acuerdo (med 4), el 12,0% que manifiestan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo (med 3), el 1,6% se encuentran en desacuerdo (med 2) y el 0,8% refiere estar totalmente en desacuerdo (med 1) con el conocimiento que tiene el jefe acerca de lo que opinan y sienten del trabajo. Mientras que desde la perspectiva de los directivos resulto que el 33,3% está totalmente de acuerdo con el conocimiento que tienen acerca de lo que opinan y sienten los trabajadores (med 5), seguido de un 57,1% que también manifiesta estar de acuerdo (med 4), el 4,8% mencionan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo (med 3) y en desacuerdo (med 2) con lo que conocen acerca de la opinión y sentimiento de los trabajadores. Ver cuadro N° 54.

Cuadro N°54. Resultado del indicador empatía (conoce lo que opinan y sienten sus colaboradores en relación al trabajo).

		1	2	3	4	5	Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Directivo	Cantidad	0	1	1	12	7	21
	%	0,0%	4,8%	4,8%	57,1%	33,3%	100,0%
Personal	Cantidad	1	2	15	67	40	125
	%	0,8%	1,6%	12,0%	53,6%	32,0%	100,0%
Total	Cantidad	1	3	16	79	47	146
General	%	0,7%	2,1%	11,0%	54,1%	32,2%	100,0%

Elaborado por: León, 2019.

Fuente: Resultados tomados del software estadístico SPSS.

Los porcentajes obtenidos en el indicador *enfoque al servicio*, el 55,6% de los trabajadores se encuentra totalmente de acuerdo con el nivel de satisfacción que ofrece la institución a los socios y clientes (med 5), seguido de un 41,9% que también está de acuerdo con el nivel de satisfacción que ofrece la cooperativa (med 4) y el 2,4% de los trabajadores manifiesta estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con el nivel de satisfacción que ofrece la institución a los usuarios (med 3). Mientras que por parte de los directivos el 57,1% manifiesta estar totalmente de acuerdo con la satisfacción que ofrece la institución a los usuarios (med 5), seguido de un 38,1% que manifiestan estar de acuerdo (med 4) y el 4,8% de directivos no se muestra ni de acuerdo ni en desacuerdo (med 3). Ver cuadro N° 55.

Cuadro N°55. Resultado del indicador enfoque al servicio.

		1	2	3	4	5	
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Directivo	Cantidad	0	0	1	8	12	21
	%	0,0%	0,0%	4,8%	38,1%	57,1%	100,0%
Personal	Cantidad	0	0	3	52	69	124
	%	0,0%	0,0%	2,4%	41,9%	55,6%	100,0%
Total General	Cantidad	0	0	4	60	81	145
	%	0,0%	0,0%	2,8%	41,4%	55,9%	100,0%

Elaborado por: León, 2019.

Fuente: Resultados tomados del software estadístico SPSS.

Los porcentajes obtenidos en el indicador *impacto e influencia*, El 43,5% de los trabajadores manifiesta estar totalmente de acuerdo con estrategias utilizadas por el jefe para influenciar positivamente en el desempeño laboral (med 5), seguido de un 47,6% que también se muestran de acuerdo (med 4), mientras el 6,5% mencionan no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo (med 3) y el 2,4 refiere estar en desacuerdo (med 2) ya que el jefe no utiliza estrategias o tácticas de influencia para persuadir positivamente. Por parte de los directivos resultó que el 42,9% manifiesta estar totalmente de acuerdo con las estrategias que utilizan para influir positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores (med 5), seguido de un 52,4% que también se muestran de acuerdo (med 4) y el 4,8% se muestra ni en acuerdo ni en desacuerdo con las estrategias (med 3). Ver cuadro N° 56.

Cuadro N°56. Resultado del indicador impacto e influencia.

		1	2	3	4	5	Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Directivo	Cantidad	0	0	1	11	9	21
	%	0,0%	0,0%	4,8%	52,4%	42,9%	100,0%
Personal	Cantidad	0	3	8	59	54	124
	%	0,0%	2,4%	6,5%	47,6%	43,5%	100,0%
Total General	Cantidad	0	3	9	70	63	145
	%	0,0%	2,1%	6,2%	48,3%	43,4%	100,0%

Elaborado por: León, 2019.

Fuente: Resultados tomados del software estadístico SPSS.

En el indicador *desarrollo de interrelaciones*, se obtuvieron los siguientes resultados; El 56,8% de los trabajadores están totalmente de acuerdo con la promoción que realiza el jefe sobre las relaciones humanas entre las personas de la institución (med 5), seguido de un 36,0% que también se muestran estar de acuerdo (med 4), el 6,4% de los trabajadores se muestra ni estar de acuerdo ni en desacuerdo con la promoción realizada por el jefe (med 3) y el 0,8% se encuentra en desacuerdo (med 2) ya que el jefe no promueve las buenas relaciones humanas en la institución. Desde la perspectiva de los directivos resultó que el 81,0% está totalmente de acuerdo (med 5), y el 19,0% está de acuerdo con promover las relaciones humanas entre los trabajadores de la institución (med 4). Ver cuadro N° 57.

Cuadro N°57. Resultado del indicador desarrollo de interrelaciones (promueve las buenas relaciones humanas entre las personas de la institución).

		1	2	3	4	5	Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Directivo	Cantidad	0	0	0	4	17	21
	%	0,0%	0,0%	0,0%	19,0%	81,0%	100,0%
Personal	Cantidad	0	1	8	45	71	125
	%	0,0%	0,8%	6,4%	36,0%	56,8%	100,0%
Total General	Cantidad	0	1	8	49	88	146
	%	0,0%	0,7%	5,5%	33,6%	60,3%	100,0%

Elaborado por: León, 2019.

Fuente: Resultados tomados del software estadístico SPSS.

Los porcentajes obtenidos en el indicador *desarrollo de interrelaciones*, el 55,2% de los trabajadores manifiesta estar totalmente de acuerdo con la capacidad del jefe

para influir en su adecuado desempeño (med 5), seguido de un 36,8% que mencionan estar de acuerdo (med 4), el 5,6% de trabajadores que se muestran ni de acuerdo ni en desacuerdo con la influencia del jefe sobre el desempeño laboral (med 3) y el 2,4% se muestran en desacuerdo (med 2) con la capacidad del jefe para influir en el desempeño de los empleados. Por parte de los directivos resultó que el 81,0% mencionó estar totalmente de acuerdo con su influencia sobre el desempeño laboral de los trabajadores (med 5) y el 19,0% de directivos manifiesta estar de acuerdo con que su actitud influye sobre el desempeño de los trabajadores (med 4). Ver cuadro N° 58.

Cuadro N°58. Resultado del indicador desarrollo de interrelaciones (es capaz de influir en sus colaboradores para la realización de un adecuado desempeño).

		1	2	3	4	5	Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Directivo	Cantidad	0	0	0	4	17	21
	%	0,0%	0,0%	0,0%	19,0%	81,0%	100,0%
Personal	Cantidad	0	3	7	46	69	125
	%	0,0%	2,4%	5,6%	36,8%	55,2%	100,0%
Total	Cantidad	0	3	7	50	86	146
General	%	0,0%	2,1%	4,8%	34,2%	58,9%	100,0%

Elaborado por: León, 2019.

Fuente: Resultados tomados del software estadístico SPSS.

Análisis de la dimensión de Gestión en Equipo

En el indicador *desarrollo de personas*, se obtuvieron los siguientes resultados; El 53,6% de los trabajadores menciona estar totalmente de acuerdo con el desarrollo de capacidades, destrezas y habilidades que fomenta el jefe (med 5), seguido de un 32,8% que también están de acuerdo (med 4), el 10,4% de trabajadores que manifiestan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con el desarrollo de capacidades y habilidades por parte del jefe (med 3) y el 3,2% refiere estar en desacuerdo (med 2) con el desarrollo de capacidades y habilidades que fomenta el jefe. Desde la perspectiva de los directivos resultó que el 66,7% manifiesta estar totalmente de acuerdo (med 5), el 28,6% de acuerdo (med 4) con el desarrollo de capacidades, destrezas y habilidades que permite su comportamiento en la institución y el 4,8% en desacuerdo (med 2). Ver cuadro N° 59.

Cuadro N°59. Resultado del indicador desarrollo de personas.

		1	2	3	4	5	Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Directivo	Cantidad	0	1	0	6	14	21
	%	0,0%	4,8%	0,0%	28,6%	66,7%	100,0%
Personal	Cantidad	0	4	13	41	67	125
	%	0,0%	3,2%	10,4%	32,8%	53,6%	100,0%
Total General	Cantidad	0	5	13	47	81	146
	%	0,0%	3,4%	8,9%	32,2%	55,5%	100,0%

Elaborado por: León, 2019.**Fuente:** Resultados tomados del software estadístico SPSS.

Los porcentajes obtenidos en el indicador *dirección de personas*, El 48,8% de los trabajadores se muestra siempre de acuerdo con los estándares de desempeño establecidos por el jefe para el equipo de trabajo (med 5), seguido de un 39,0% que también se muestra de acuerdo (med 4), mientras que el 8,9% de los trabajadores manifiestan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con los estándares establecidos (med 3) y el 3,3 refieren estar en desacuerdo (med 2) con los estándares de desempeño establecidos por el jefe para el equipo de trabajo. Desde la perspectiva del director, resulto que, el 33,3% de directivos están siempre de acuerdo con los estándares establecidos para el desempeño de los equipos de trabajo (med 5), seguido de un 57,1% que también están de acuerdo y el 9,5% de los directivos están ni de acuerdo ni en desacuerdo con los estándares establecidos para el desempeño de los equipos de trabajo (med 4). Ver cuadro N° 60.

Cuadro N°60. Resultado del indicador dirección de personas (establece estándares de desempeño para el equipo de trabajo).

		1	2	3	4	5	Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Directivo	Cantidad	0	0	2	12	7	21
	%	0,0%	0,0%	9,5%	57,1%	33,3%	100,0%
Personal	Cantidad	0	4	11	48	60	123
	%	0,0%	3,3%	8,9%	39,0%	48,8%	100,0%
Total General	Cantidad	0	4	13	60	67	144
	%	0,0%	2,8%	9,0%	41,7%	46,5%	100,0%

Elaborado por: León, 2019.**Fuente:** Resultados tomados del software estadístico SPSS.

En el indicador *dirección de personas*, se obtuvieron los siguientes resultados; EL 55,3% de los trabajadores mencionan estar totalmente de acuerdo con la exigencia

por parte del jefe para cumplir los estándares de desempeño propuestos (med 5), seguido de un 39,0% que también se muestra de acuerdo (med 4), el 4,1% manifiesta estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con la exigencia del jefe (med 3) y el 1,6% en desacuerdo (med 2). En cambio, desde la perspectiva de los directivos resultó que, el 42,9% se encuentra totalmente de acuerdo con la exigencia con la que califican el cumplimiento de los estándares de desempeño laboral (med 5), seguido de un 52,4% que también están de acuerdo con la exigencia (med 4), mientras que el 4,8% de los trabajadores manifiesta estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con la exigencia de los estándares establecidos (med 3). Ver cuadro N° 61.

Cuadro N°61. Resultado del indicador dirección de personas (cumple con los estándares de desempeño establecidos para el equipo de trabajo).

		1	2	3	4	5	
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Directivo	Cantidad	0	0	1	11	9	21
	%	0,0%	0,0%	4,8%	52,4%	42,9%	100,0%
Personal	Cantidad	0	2	5	48	68	123
	%	0,0%	1,6%	4,1%	39,0%	55,3%	100,0%
Total General	Cantidad	0	2	6	59	77	144
	%	0,0%	1,4%	4,2%	41,0%	53,5%	100,0%

Elaborado por: León, 2019.

Fuente: Resultados tomados del software estadístico SPSS.

Los porcentajes obtenidos en el indicador *liderazgo*, El 59,2% de los trabajadores menciona estar totalmente de acuerdo con la forma en que el jefe dirige el trabajo eficiente en equipo (med 5), seguido del 28,0% de trabajadores que también se encuentran de acuerdo con la dirección del jefe (med 4), el 8,8% de trabajadores se muestra ni de acuerdo ni en desacuerdo con la dirección del jefe para que los equipos presenten resultados más eficientes (med 3), el 3,2% de los trabajadores se encuentra en desacuerdo (med 2) ya que considera que el jefe no dirige eficientemente, y el 0,8 se encuentra totalmente en desacuerdo (med 1). En cambio, por parte de los directivos resultó que el 61,9% responde estar totalmente de acuerdo con la eficiencia que presentan los grupos de trabajo al ser direccionadas por el jefe (med 5), seguido de un 33,3% que también están de acuerdo con que la

dirección de los grupos de trabajo les lleva a realizar un trabajo más eficiente (med de 4) y el 4,8 refiere estar en desacuerdo (med de 2). Ver cuadro N° 62.

Cuadro N°62. Resultado del indicador liderazgo (dirige a un grupo de personas de forma que trabajen juntos eficientemente).

		1	2	3	4	5	
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Directivo	Cantidad	0	1	0	7	13	21
	%	0,0%	4,8%	0,0%	33,3%	61,9%	100,0%
Personal	Cantidad	1	4	11	35	74	125
	%	0,8%	3,2%	8,8%	28,0%	59,2%	100,0%
Total General	Cantidad	1	5	11	42	87	146
	%	0,7%	3,4%	7,5%	28,8%	59,6%	100,0%

Elaborado por: León, 2019.

Fuente: Resultados tomados del software estadístico SPSS.

En el indicador *liderazgo*, El 48,8% de los trabajadores manifiesta estar totalmente de acuerdo con la capacidad que posee el jefe para anticiparse a situaciones laborales (med 5), seguido de un 41,6% que también se muestra de acuerdo con la capacidad de anticipación (med 4), el 7,2% que manifiestan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con la capacidad de anticipación del jefe, y el 2,4% se encuentra en desacuerdo (med 2) ya que consideran que el jefe no posee capacidad para anticipar situaciones laborales adversas. Mientras que desde la perspectiva del directivo resultó que el 33,3% manifiesta estar totalmente de acuerdo con poseer la capacidad para anticiparse a posibles situaciones laborales (med 5), el 61,9% también manifiesta estar de acuerdo (med 4) y el 4,8% que se muestra ni de acuerdo ni en desacuerdo con la capacidad de anticipación (med 3). Ver cuadro N° 63.

Cuadro N°63. Resultado del indicador liderazgo (posee capacidad para anticiparse a posibles situaciones laborales adversas).

		1	2	3	4	5	
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Directivo	Cantidad	0	0	1	13	7	21
	%	0,0%	0,0%	4,8%	61,9%	33,3%	100,0%
Personal	Cantidad	0	3	9	52	61	125
	%	0,0%	2,4%	7,2%	41,6%	48,8%	100,0%
Total General	Cantidad	0	3	10	65	68	146
	%	0,0%	2,1%	6,8%	44,5%	46,6%	100,0%

Elaborado por: León, 2019.

Fuente: Resultados tomados del software estadístico SPSS.

En el indicador *trabajo en equipo*, se obtuvieron los siguientes resultados; El 60,8% de los trabajadores están totalmente de acuerdo con la facilidad que otorga el jefe para el funcionamiento en equipos (med 5), seguido de un 29,6% que también se muestran de acuerdo (med 4) y el 7,2% manifiestan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con el actuar del jefe para el funcionamiento en equipos (med 3) y el 2,4% refiere estar en desacuerdo (med 2) ya que no están de acuerdo con la facilidad que otorga el jefe para el funcionamiento del equipo.

Sin embargo, desde la perspectiva de los directivos, el 66,7% manifiesta estar totalmente de acuerdo con su actuar sobre el funcionamiento de los equipos de trabajo (med 5), seguido de un 28,6% que también se muestra de acuerdo con su accionar sobre el funcionamiento de los equipos de trabajo (med 4) y el 4,8 se encuentra en ni de acuerdo ni en desacuerdo (med 3). Ver cuadro N° 64.

Cuadro N°64. Resultado del indicador trabajo en equipo.

		1	2	3	4	5	
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Directivo	Cantidad	0	0	1	6	14	21
	%	0,0%	0,0%	4,8%	28,6%	66,7%	100,0%
Personal	Cantidad	0	3	9	37	76	125
	%	0,0%	2,4%	7,2%	29,6%	60,8%	100,0%
Total General	Cantidad	0	3	10	43	90	146
	%	0,0%	2,1%	6,8%	29,5%	61,6%	100,0%

Elaborado por: León, 2019.

Fuente: Resultados tomados del software estadístico SPSS.

Análisis de la dimensión de Valores Institucionales

Otro de los segmentos a evaluar es la práctica de valores propuestos por la institución dentro de su comportamiento ético y moral.

En el indicador *valores institucionales* se puede evidenciar el comportamiento ético y moral por parte del trabajador y del directivo, entre los cuales se observa que el 68,3% de los empleados y 80,0% de los directivos manifiestan siempre practicar la confianza como un valor institucional (med 5), seguido de un 50,0% del personal y

20,0% a directivos quienes manifiestan que frecuentemente practican el valor de la confianza (med 4), con el 2,5% del personal ocasionalmente (med 3) y el 0,8% casi nunca (med 2) y nunca (med 1). Ver cuadro N° 65.

Cuadro N°65. Resultado del indicador valores institucionales Confianza.

		1	2	3	4	5	Total
		Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	
Directivo	Cantidad	0	0	0	4	16	20
	%	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%	80,0%	100,0%
Personal	Cantidad	1	1	3	33	82	120
	%	0,8%	0,8%	2,5%	27,5%	68,3%	100,0%
Total General	Cantidad	1	1	3	37	98	140
	%	0,7%	0,7%	2,1%	26,4%	70,0%	100,0%

Elaborado por: León, 2019.

Fuente: Resultados tomados del software estadístico SPSS.

En el indicador *valores institucionales* se puede evidenciar el comportamiento ético y moral por parte del trabajador y del directivo, entre los cuales se observa que el 71,0% del personal y el 70,0% de los directivos manifiestan siempre practicar la sinceridad como un valor institucional (med 5), seguido de un 25,8% de los empleados y 30,0% de directivos manifiestan frecuentemente practicar el valor de la sinceridad (med 4), el 2,4% únicamente del personal responden practicar el valor de la sinceridad ocasionalmente (med 3) y el 0,8% casi nunca (med 2). Ver cuadro N° 66.

Cuadro N°66. Resultado del indicador valores institucionales Sinceridad.

		1	2	3	4	5	Total
		Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	
Directivo	Cantidad	0	0	0	6	14	20
	%	0,0%	0,0%	0,0%	30,0%	70,0%	100,0%
Personal	Cantidad	0	1	3	32	88	124
	%	0,0%	0,8%	2,4%	25,8%	71,0%	100,0%
Total General	Cantidad	0	1	3	38	102	144
	%	0,0%	0,7%	2,1%	26,4%	70,8%	100,0%

Elaborado por: León, 2019.

Fuente: Resultados tomados del software estadístico SPSS.

En el indicador *valores institucionales* se puede evidenciar el comportamiento ético y moral por parte del trabajador y del directivo, entre los cuales se observa que el

67,7% del personal y el 50,0% de los directivos manifiestan siempre ser puntuales (med 5), seguido de un 28,2% de empleados y 50,0% de directivos manifiestan frecuentemente ser puntuales (med 4), y con el 4,0% del personal responden practicar el valor de la sinceridad ocasionalmente (med 3). Ver cuadro N° 67.

Cuadro N°67. Resultado del indicador valores institucionales Puntualidad.

		1	2	3	4	5	Total
		Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	
Directivo	Cantidad	0	0	0	10	10	20
	%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	100,0%
Personal	Cantidad	0	0	5	35	84	124
	%	0,0%	0,0%	4,0%	28,2%	67,7%	100,0%
Total	Cantidad	0	0	5	45	94	144
General	%	0,0%	0,0%	3,5%	31,3%	65,3%	100,0%

Elaborado por: León, 2019.

Fuente: Resultados tomados del software estadístico SPSS.

En el indicador *valores institucionales* se puede evidenciar el comportamiento ético y moral por parte del trabajador y del directivo, entre los cuales se observa que el 79% del personal y el 81,0% de los directivos siempre ser leales (med 5), seguido de un 18,5% de empleados y 19,0% de directivos manifiestan frecuentemente practicar la lealtad como un valor institucional (med 4), y con un valor menor al 18,5% se encuentra ocasionalmente (med 3) y casi nunca (med 2), se puede deducir que la lealtad no solo es un valor que pertenece a una institución, sino más bien que es una conducta que ha sido adquirida con el tiempo y que la práctica difiere debido a los factores en los cuales se ha desarrollado la persona. Ver cuadro N° 68.

Cuadro N°68. Resultado del indicador valores institucionales Lealtad.

		1	2	3	4	5	Total
		Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	
Directivo	Cantidad	0	0	0	4	17	21
	%	0,0%	0,0%	0,0%	19,0%	81,0%	100,0%
Personal	Cantidad	0	1	2	23	98	124
	%	0,0%	0,8%	1,6%	18,5%	79,0%	100,0%
Total	Cantidad	0	1	2	27	115	145
General	%	0,0%	0,7%	1,4%	18,6%	79,3%	100,0%

Elaborado por: León, 2019.

Fuente: Resultados tomados del software estadístico SPSS.

En el indicador *valores institucionales* se puede evidenciar el comportamiento ético y moral por parte del trabajador y del directivo, entre los cuales se observa que el 83,9% del personal y el 90,5% de los directivos manifiestan siempre ser honestos (med 5), seguido de un 15,3% de empleados y 9,5% de directivos practican la honestidad frecuentemente (med 4) y el 0,8% que corresponde únicamente a los empleados, manifiestan practicar ocasionalmente la honestidad como un valor institucional (med 3). Ver cuadro N° 69.

Cuadro N°69. Resultado del indicador valores institucionales Honestidad.

		1	2	3	4	5	Total
		Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	
Directivo	Cantidad	0	0	0	2	19	21
	%	0,0%	0,0%	0,0%	9,5%	90,5%	100,0%
Personal	Cantidad	0	0	1	19	104	124
	%	0,0%	0,0%	0,8%	15,3%	83,9%	100,0%
Total	Cantidad	0	0	1	21	123	145
General	%	0,0%	0,0%	0,7%	14,5%	84,8%	100,0%

Elaborado por: León, 2019.

Fuente: Resultados tomados del software estadístico SPSS.

En el indicador *valores institucionales* se puede evidenciar la práctica del comportamiento ético y moral por parte del trabajador y del directivo, entre los cuales se observa que el 76,8% del personal y el 70,0% de los directivos manifiestan siempre practicar la iniciativa como un valor institucional (med 5), seguido del 20% de personal y el 30,0% de los directivos (med 4) manifiestan practicar frecuentemente la iniciativa como un valor institucional, y con un porcentaje menor de 2,4 (med 3), y 0,9% únicamente del personal responden practicar el valor de la iniciativa ocasionalmente y casi nunca (med 2). Ver cuadro N° 70.

Cuadro N°70. Resultado del indicador valores institucionales Iniciativa.

		1	2	3	4	5	Total
		Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	
Directivo	Cantidad	0	0	0	6	14	20
	%	0,0%	0,0%	0,0%	30,0%	70,0%	100,0%
Personal	Cantidad	0	1	3	25	96	125
	%	0,0%	0,8%	2,4%	20,0%	76,8%	100,0%
Total	Cantidad	0	1	3	31	110	145
General	%	0,0%	0,7%	2,1%	21,4%	75,9%	100,0%

Elaborado por: León, 2019.

Fuente: Resultados tomados del software estadístico SPSS.

Los porcentajes que están como mejores y menores percibidos inferiores al 90% descrito en el cuadro N° 45, son considerados para la aplicación del Sistema de Intervención para la Mejora del Liderazgo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Limitada.

Un análisis de los problemas detectados producto del diagnóstico en las variables liderazgo y desempeño organizacional a través de los indicadores permitió identificar que los valores inferiores al 90% presentan algún tipo de diferencias que indican que es necesario ejecutar una propuesta, estas diferencias son notorias especialmente entre los trabajadores:

En el caso de la variable liderazgo el director posee los conocimientos, habilidades y técnicas para dirigir el área; el jefe se encuentra capacitado para correr riesgos y tomar retos, es capaz de identificar y solucionar problemas que se presenten en el área, inspira confianza para guiar a los empleados a través de su liderazgo, pero deben mejorarse para el desarrollo de la institución. Cuadro N° 13.

En la variable desempeño organizacional el jefe cambia de enfoque cuando las circunstancias lo requieren, manteniendo su actitud, permite el desarrollo de capacidades, destrezas y habilidades, con estándares de desempeño aceptados por el equipo de trabajo, permitiendo dirigir su trabajo en forma eficiente, sin embargo, deben mejorarse para el desarrollo de la cooperativa. Cuadro N° 43. De acuerdo a Ghiselli (1998) señala que “el desempeño está influenciado por cuatro (4) factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse” (p. 57).

Al constatar los resultados positivos en ambas variables estudiadas las cuales oscilan entre un 97% con una med de 4,5 siempre y frecuentemente y siendo bajos los porcentajes de los trabajadores que señalan algún tipo de diferencia relacionada con los indicadores medidos en cada una de las variables analizadas se toma la decisión de analizar aquellos supuestos que son percibidos por menos del 90% de

los colaboradores a partir de la experiencia del investigador y observación e considerara su frecuencia siempre y frecuentemente.

Correlación de Spearman

Para establecer las relaciones que existen entre las dimensiones de cada una de las variables, se calculó el coeficiente de correlación de Spearman, cuyos valores oscilan entre -1 a +1 indicando asociaciones negativas o positivas respectivamente, 0 cero, significa no existe correlación.

Se calculó correlaciones moderadas (0.4 y 0.6) entre las dimensiones del liderazgo frente a las dimensiones del desempeño organizacional, es así, que: La dimensión competencia personal con gestión personal, pensamiento logro, influencia, gestión equipo y valores institucionales. La dimensión competencia social con gestión personal, pensamiento logro, influencia y valores institucionales. La dimensión organización con gestión personal, pensamiento logro y valores institucionales. La dimensión control disciplina con valores institucionales y finalmente la dimensión comunicación con pensamiento logro y valores institucionales del desempeño organizacional. Cuadro N° 71.

Se calculó correlaciones altas (0.6 y 0.8) destacándose las siguientes dimensiones del liderazgo frente a las dimensiones del desempeño organizacional, como sigue: La dimensión competencia social con gestión equipo. La dimensión organización con influencia y gestión equipo. La dimensión control disciplina con gestión personal, pensamiento logro, influencia y gestión equipo. La dimensión Comunicación con gestión personal, influencia y gestión equipo de las variables desempeño organizacional. Cuadro N° 71.

Como se muestra en el cuadro N° 71, de todas las dimensiones de la variable independiente Liderazgo presentan una correlación positiva con todas las dimensiones del desempeño organizacional, debido a que liderazgo puede tener un impacto positivo o negativo en el desempeño de la organización (Blanchard. 1999). La dimensión *control y disciplina* de la variable independiente *con gestión de*

equipo presentan una correlación alta positiva con un valor de 0,76 y la *organización con gestión de equipo* con un valor de 0,74 altamente significativos al 1% de probabilidad.

Con los valores obtenidos de la correlación significa que existe una correlación de moderada a fuerte entre la variable Liderazgo y Desempeño organizacional lo que significa que al aumentar los valores de la una variable aumenta (liderazgo) aumentan los valores de la variable Desempeño organizacional, pues son altamente proporcionales.

Cuadro N°71. Correlaciones Spearman.

		Despeño Organizacional					Liderazgo				
		Gestión Personal	Pensamiento Logro	Influencia	Gestión Equipo	Valores Institucionales	Competencia Personal	Competencia Social	Organización	Control Disciplina	Comunicación
Gestión Personal	r		0.739**	0.755**	0.709**	0.586**	0.549**	0.604**	0.540**	0.663**	0.613**
	Sig. (bilateral)		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Pensamiento Logro	r	0.739**		0.687**	0.661**	0.608**	0.493**	0.489**	0.540**	0.633**	0.580**
	Sig. (bilateral)	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Influencia	r	0.755**	0.687**		0.797**	0.653**	0.584**	0.599**	0.656**	0.667**	0.659**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Gestión Equipo	r	0.709**	0.661**	0.797**		0.677**	0.601**	0.669**	0.735**	0.760**	0.719**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Valores Institucionales	r	0.586**	0.608**	0.653**	0.677**		0.563**	0.551**	0.567**	0.550**	0.534**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Competencia Personal	r	0.549**	0.493**	0.584**	0.601**	0.563**		0.804**	0.756**	0.790**	0.721**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000
Competencia Social	r	0.604**	0.489**	0.599**	0.669**	0.551**	0.804**		0.798**	0.839**	0.754**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000
Organización	r	0.540**	0.540**	0.656**	0.735**	0.567**	0.756**	0.798**		0.861**	0.899**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000
Control Disciplina	r	0.663**	0.633**	0.667**	0.760**	0.550**	0.790**	0.839**	0.861**		0.855**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000
Comunicación	r	0.613**	0.580**	0.659**	0.719**	0.534**	0.721**	0.754**	0.899**	0.855**	
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	

** Altamente significativo al 1% de probabilidad

Elaborado por: León, 2019.

Fuente: Resultados tomados del software estadístico SPSS.

CAPÍTULO III

PRODUCTO/RESULTADO

Nombre de la propuesta

Sistema de intervención para la mejora el liderazgo y su incidencia en el desempeño organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Limitada.

Explicación de cómo la propuesta contribuye a solucionar las insuficiencias identificadas en el diagnóstico.

El liderazgo como parte del sistema de gestión de los recursos humanos no escapa a la valoración de sí es en parte ciencia, arte o técnica. Según Boyastkis y Goleman como se cita en Zayas y Cabrera (2006), el liderazgo es emocional y hay que explorar necesidades, conflictos para entonces a partir de ahí se puede valorar el desarrollo de las características determinan “*per se*”, y rasgos del éxito personales en el cómo desarrollo de unidades psicológicas y las actividades aisladas de la personalidad, es una conjugación de elementos cognitivos y afectivos, es por ello que determinadas cualidades sólo adquieren influencia sobre el comportamiento a partir de su integración funcional, sólo desde el punto de vista de la investigación es posible abstraer determinados factores y emplear determinadas técnicas para conocer el estado.

El liderazgo contemporáneo debe incrementar el conocimiento sobre uno mismo, descubrir realmente quién es ahora. Clara conciencia de su visión de sí mismo, buscando la congruencia de (ideal, público y real) que lo motive a desarrollar sus competencias de liderazgo (Zayas y Cabrera, 2006).

La mayoría de los problemas que se presentan dentro de una organización se dan por problemas en las relaciones entre empleados o la falta de compromiso de los mismos. Un ejemplo de esto es el trabajo en equipo. Para que una empresa funcione, y obtenga buenos resultados, debe haber una integración de todas las partes y esto no sucede cuando hay desacuerdos entre la gente, o simplemente esta trabaja por el logro de objetivos personales y no grupales (Serna, 2006).

Los problemas detectados producto del diagnóstico en la variable liderazgo indican que el director posee los conocimientos, habilidades y técnicas para dirigir el área; el jefe se encuentra capacitado para correr riesgos y tomar retos, es capaz de identificar y solucionar problemas que se presenten en el área, inspira confianza para guiar a los empleados a través de su liderazgo, pero deben mejorarse para el desarrollo de la institución. De acuerdo a los resultados de la investigación en la variable desempeño organizacional el jefe cambia de enfoque cuando las circunstancias lo requieren, manteniendo su actitud, permite el desarrollo de capacidades, destrezas y habilidades, con estándares de desempeño aceptados por el equipo de trabajo, permitiendo dirigir su trabajo en forma eficiente, sin embargo, deben mejorarse para el desarrollo de la cooperativa.

El mejoramiento del liderazgo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Limitada, incidirá de manera positiva en los procesos de formación y desarrollo del personal, reconocimiento al personal, evaluación de los conocimientos, planificación estratégica, promoviendo espacios de dialogo en un clima de cooperación y confianza, metodologías basadas en el desarrollo de competencias para que los trabajadores incrementen su capacidad y contribuyan positivamente en el desarrollo de la organización, análisis para el establecimiento de la posición actual del equipo con respecto al entorno institucional. Cabe recalcar que la propuesta dispone de objetivos, estrategias, actividades, recursos, participantes, frecuencia y responsable.

La implementación del sistema de intervención para mejorar el liderazgo pretende lo siguiente:

- Conocimiento de sí mismo(a) posibilidad de describirse de la manera más real y objetiva posible, en los aspectos esenciales de su ser: gustos, preferencias, habilidades, fortalezas, debilidades, prejuicios, valores. Tener noción de la forma de ser y de reaccionar (autoconciencia). Sentimiento interior que permite reconocerse, conocer la propia vida y, ante todo, el propio sentido de la vida.
- Fortificar los espacios de diálogo y comunicación dentro de la organización.
- Desarrollar el Manejo de Grupos se lo puede hacer a través de dos formas, por medio de la palabra o por medio de la acción y la expresión de nuestras ideas mediante la palabra (modelo, estímulo y sanción).
- Fortalecer en el equipo de trabajo a través del liderazgo.
- Determinar elementos que permitirá identificar: problema, persona y proceso
- Permitir a los líderes la posibilidad de realizar una revisión de las fortalezas y debilidades de su estilo de liderazgo, identificar los principales desafíos, oportunidades y problemas que presenta su rol, construir una visión del cambio para enfrentar los desafíos y oportunidades, diseñar las acciones principales e identificar los caminos de acción a partir de las evaluaciones de desempeño y el plan individual de desarrollo.

Objetivo General

Elaborar un sistema de intervención que contribuya a la mejora del liderazgo y su incidencia en el desempeño organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Limitada.

Objetivos específicos

- Diseñar estrategias que conformen el sistema de intervención para mejorar el liderazgo y su incidencia en el desempeño organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Limitada.
- Generar un plan de acción para la ejecución del sistema de intervención en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Limitada.

Elementos que lo conforman

El sistema de intervención para la mejora del liderazgo y su incidencia en el desempeño organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Limitada, está conformado por tres fases que se detallan a continuación:

FASE I. Gestión informativa.

Esta fase se realizará a través de las actividades que se señalan a continuación:

Actividad 1: Información sobre el proceso de intervención a los empleados

Para el cumplimiento de esta actividad se realizarán reuniones, entre los directivos y el departamento de talento humano de la cooperativa, esta consta de lo siguiente:

- Bienvenida de parte del Gerente.
- Presentación de la temática por parte del facilitador.
- Explicación de las actividades a ejecutarse en la cooperativa.
- Agradecimiento y despedida.

Actividad 2: Jornadas de socialización a los miembros de la organización

Para el desarrollo de las jornadas de socialización de información a los miembros de la organización se realizan las siguientes actividades:

- Bienvenida de parte del Gerente.
- Lectura sobre la importancia del sistema de intervención.
- Socialización de las actividades encaminadas dentro del proceso de intervención.
- Resolver inquietudes en el equipo.
- Acuerdos y compromisos.
- Despedida

Estas actividades se ejecutarán previo al proceso de intervención, teniendo como responsables de la organización al gerente y al departamento de talento humano de la cooperativa.

En la siguiente fase se plantea las estrategias que contribuyan al mejoramiento del liderazgo en la cooperativa, las mismas que se encuentran categorizadas en las dimensiones:

Cuadro N°72. Proceso de gestión informativa.

OBJETIVO	ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO
Difundir los procesos de intervención que se realizaran en la cooperativa para el mejoramiento del liderazgo y su incidencia en el desempeño.	Información sobre el proceso de intervención a los empleados - Reuniones	Humanos - Gerente - Departamento de Recursos humanos Materiales - Proyector - Impresora	Facilitador Jefe de recursos humanos	Permanente
	Jornadas de socialización a los miembros de la organización - Trabajo en equipo - Inquietudes del equipo	Humanos - Gerente - Departamento de Recursos humanos - Empleados Materiales - Papel - Impresora -Material de escritorio -Guías documentales	Investigador Jefe de recursos humanos	Permanente

Elaborado por: León, 2019.

Fuente: Elaboración propia.

FASE II: Plan de Acción

Para llevar a la práctica cada una de estas estrategias, se requiere de intervenciones planeadas, conducidas y coordinadas por el representante legal y los líderes del área, mismas que para el efecto se realizaran a través de un plan de acción.

El plan de acción que se propone a continuación, puede ser ejecutado de forma directa o indirecta (a través de terceros), sin embargo, es importante recalcar que el empoderamiento de los responsables es clave para tener claridad sobre lo que se pretende con la intervención, realizando un control y seguimiento en la ejecución, y retroalimentando continuamente al equipo para incidir positivamente en los equipos de trabajo. Cabe señalar que con la intervención se busca incidir positivamente con un ambiente de respeto, colaboración y productividad.

El plan de acción está compuesto por 17 estrategias enfocadas al desarrollo profesional de los trabajadores, específicamente en el incremento del conocimiento, sus habilidades sociales y en el reconocimiento incentivo en función del desempeño logrado. Además, se compone de 27 actividades, cada uno con objetivos, recursos, participantes, tiempo y responsables del cumplimiento de las actividades, como se observa en el cuadro N° 73.

Cuadro N°73. Plan de acción para el mejoramiento del liderazgo y su incidencia en el desempeño organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Limitada.

Variable	Objetivo	Tipo de estrategia	Actividades	Recursos	Participante	Frecuencia	Indicador de seguimiento
Liderazgo	Mejorar la capacidad de controlar y encauzar adecuadamente las emociones e impulsos que permitan asumir retos.	1. Procesos de formación y desarrollo personal 2. Evaluación al personal	1. Cursos de capacitación sobre inteligencia emocional. 2. Prueba de diagnóstico y evaluación final de los conocimientos adquiridos 3. Retroalimentación sobre el desarrollo de la capacitación 4. Evaluación sobre el desarrollo de la inteligencia emocional en los trabajadores. 5. Evaluación sobre el desempeño grupal.	Espacio físico, logístico, material bibliográfico y audiovisual, financieros, talento humano.	Gerente Jefes de área Negocios Administrativo Financiero Desarrollo Organizacional Jefes Departamentales y Trabajadores	1 vez al año 3 meses posterior a la capacitación	Número de personas participantes Número de personas que aprobaron para su respectiva ejecución.
Liderazgo	Recompensar a los trabajadores por los mejores resultados obtenidos incidiendo en su motivación laboral.	1. Reconocimiento e incentivos al personal.	1. Reconocimiento formal a los mejores trabajadores en las diferentes áreas. 2. Spots internos sobre los empleados que más se destacaron por su trabajo.	Espacio físico, logístico, material audiovisual, financieros, talento humano.	Gerente Jefes de área Negocios Administrativo Financiero Desarrollo Organizacional Jefes -Jefes Departamentales y Trabajadores	Permanente	Número de reconocimientos a los mejores trabajadores
Liderazgo	Incentivar el trabajo en equipo	1. Procesos de formación y desarrollo personal 2. Evaluación de los conocimientos	1. Taller de <i>Empowerment</i> Empresarial y de grupos eficientes.	Espacio físico, logística, material bibliográfico y audiovisual, financieros, humanos.	Gerente Jefes de área Negocios Administrativo Financiero Desarrollo Organizacional	Cada 6 meses	Número de personas participantes Número de personas que aprobaron para

		adquiridos	2. Prueba de diagnóstico y evaluación final de los conocimientos adquiridos		Jefes Departamentales y Trabajadores		su respectiva ejecución.
Liderazgo	Incrementar la creatividad y la innovación en el personal.	1. Procesos de formación y desarrollo del personal	1. Foro acerca de la importancia de las ideas creativas e innovadoras en espacios de reflexión y retroalimentación, para su consideración y ejecución. 2. Premiar las mejores ideas, sugerencias y propuestas de los trabajadores	Espacio físico, logístico, material didáctico, financieros, humanos.	Gerente Jefes de área Negocios Administrativo Financiero Desarrollo Organizacional Jefes Departamentales y Trabajadores	Cada 6 meses	Número de foros creados. Porcentaje de ideas innovadoras Número de ideas implementadas para el mejoramiento de procesos
Liderazgo	Propender al mejoramiento de las principales líneas de actuación a seguir en el corto y medio plazo de la institución.	1. Desarrollar proyectos	2. Generación de proyectos operativos que permitan el cumplimiento de los objetivos estratégicos y anuales en todas las áreas y procesos de la institución.	Financieros, humanos, material de apoyo/escritorio	Gerencia Jefes de área Departamentales Jefes de agencia	Permanente	Número de proyectos ejecutados y vinculados a objetivos estratégicos y anuales
Liderazgo	Incrementar la seguridad y confianza de los trabajadores	1. Procesos de Formación y desarrollo del personal. 2. Evaluación al personal	1.- Capacitación sobre procesos de comunicación. 2.- Evaluación de las habilidades comunicativas desarrolladas por los trabajadores	Espacio físico, logístico, material bibliográfico, financieros, humanos. Espacio físico, logístico, humanos.	Gerente Jefes de área Negocios Administrativo Financiero Desarrollo Organizacional Jefes Departamentales y Trabajadores	Semestral 3 meses después de realizada la capacitación	Número de personas participantes Número de procesos de comunicación
Liderazgo	Promover espacios de comunicación asertiva entre	1. Procesos de Formación y desarrollo del personal.	1. Realización de talleres de comunicación asertiva para elevar la competencia comunicativa.	Espacio físico, logístico, material didáctico,	Gerente Jefes de área Negocios Administrativo Financiero	Trimestral	Número de personas participantes

	trabajadores y jefaturas.	2. Evaluación al personal	2. Evaluar el desarrollo de la competencia comunicativa (test). 3. Generación de actividades (reuniones) vinculadas al desarrollo institucional que promuevan espacios de comunicación asertiva.	financieros, humanos.	Desarrollo Organizacional Jefes Departamentales y Trabajadores	Trimestral	Número de personas que aprobaron para su respectiva ejecución Número de socios que asistan a las reuniones
Liderazgo	Elevar la capacidad del análisis y solución de conflictos	1. Procesos de formación y desarrollo del personal 2. Generación de espacios de dialogo en un clima de cooperación y confianza. 3. Evaluación al personal	1. Capacitación sobre manejo y solución de conflictos. 2. Establecer protocolos de actuación para situaciones laborales cotidianas. 3. Evaluación final de los conocimientos adquiridos 4. Evaluación de las habilidades en el manejo de conflictos de los trabajadores.	Logístico, financieros, material bibliográfico, humanos, material de apoyo/escritorio.	Gerente Jefes de área Negocios Administrativo Financiero Desarrollo Organizacional Jefes Departamentales	Semestral Tres meses después	Número de personas participantes Número de protocolos ejecutados Número de personas que aprobaron para su respectiva ejecución
Desempeño organizacional	Gestionar cambios relacionados con las personas y la organización	1. Procesos de formación y desarrollo del personal	1. Planes de acción individuales vinculados a procesos de entrenamiento sobre cambio organizacional e individual. 2. Evaluar cargos y actitud ante el cambio organizacional e individual. 3. Evaluaciones formales de impacto de cambio.	Logístico, financieros, material bibliográfico, humanos, material de apoyo/escritorio.	Gerente Jefes de área Negocios Administrativo Financiero Desarrollo Organizacional Jefes departamentales y trabajadores	Semestral	Número de planes de acción ejecutados. Número de evaluaciones realizadas de los cargos y actitud frente al cambio

Desempeño organizacional	Promover el desarrollo del personal de la organización	<p>1. Desarrollo de competencias de los trabajadores que contribuyan positivamente en el desarrollo de la organización.</p> <p>2. Desarrollo del Plan de carrera.</p>	<p>1. Plan para desarrollar competencias técnico profesionales de los trabajadores según necesidad a través de diferentes modalidades de capacitación.</p> <p>2. <i>Focus grup</i> para el levantamiento de información, para determinar las acciones a seguir.</p> <p>3. Aplicar el plan de carrera institucional y por trabajador</p>	Logístico, financieros, material bibliográfico, humanos, material de apoyo/escritorio	Gerente Jefes de área Negocios Administrativo Financiero Desarrollo Organizacional Jefes Departamentales y Trabajadores	<p>Semestral</p> <p>Una vez al año</p>	<p>Plan para desarrollar competencias técnico profesionales en ejecución.</p> <p>Número de personas participantes</p> <p>Número de procesos para preparar, implementar monitorear planes de carrera emprendidos.</p>
--------------------------	--	---	---	---	---	--	--

Elaborado por: León, 2019.

Fuente: Elaboración propia.

La meta al finalizar la ejecución del plan de acción es que al menos el 80% de personal se empodere de las estrategias planteadas anteriormente (Cuadro N° 73).

Actividades complementarias

Monitoreo y evaluación

El instrumento de monitoreo y evaluación que se aplicará para la medición del liderazgo y su influencia en el desarrollo organizacional una vez ejecutada la propuesta es el que se muestra a continuación:

Cuadro N°74. Herramienta de monitoreo y evaluación.

Ítem	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
Estoy motivado para realizar mi trabajo				
Se reconoce las tareas que realizo				
Se reconoce cuando introduzco mejoras en mi trabajo				
El salario es acorde a las actividades que desempeño				
Las condiciones laborales(horarios, vacaciones beneficio sociales) son las adecuadas				
Me siento satisfecho en mi lugar de trabajo				
La cooperativa me brinda oportunidades de desarrollo profesional				
Tiendo a establecer buenas relaciones con mis compañeros				
Disfruto de las actividades que realizo				
El líder inspira confianza a los colaboradores				
El líder es capaz de identificar y solucionar problemas que se presenten en el área				
Se esfuerza usted por alcanzar los objetivos				
Usted tiene la capacidad para organizar el trabajo				
Se promueve el trabajo en equipo para la realización de un adecuado desempeño.				
Comentarios y sugerencias.				

Elaborado por: León, 2019.

Fuente: Elaboración propia.

FASE III. Retroalimentación.

Para Hackman y Oldham (2012) cuando se da retroalimentación positiva se estrechan vínculos, se refuerzan las relaciones, se genera una corriente de empatía que conecta con la otra persona, porque se hace explícito el reconocimiento de sus virtudes o de las acciones que son un beneficio.

Según Farr en Veliz (2016) refiere que la correcta formulación de la retroalimentación requiere una reflexión previa sobre la retroalimentación que se va a dar, exige buscar ejemplos claros y específicos de comportamientos, es necesario ser específico y hablar de hechos medibles y objetivos en lugar de interpretaciones, suposiciones.

Es necesario tomar en cuenta las siguientes especificaciones, para lograr de forma completa la retroalimentación positiva.

- Es necesario darlo a tiempo y en el lugar adecuado.
- Nunca dar retroalimentación correctiva en público.
- Debe existir un equilibrio entre la retroalimentación de apoyo y la retroalimentación correctiva.

Encuesta de retroalimentación

La encuesta de retroalimentación para los autores; Martínez, Peiró, Moliner y Potocnik (2010) es una metodología de cambio organizativo. Tiene correspondencia con la investigación acción, porque trata de recoger datos sobre la organización y ofrecerlos a los trabajadores y profesionales para analizarlos, interpretar su significado y llegado el caso, proponer acciones de mejora. Con la interpretación de los datos, para llegar a una propuesta de acción de mejora se lleva a cabo en sesiones o reuniones de trabajo donde participan de manera activa los trabajadores y profesionales. El éxito de una sesión de encuesta retroalimentación depende, en buena medida, de la preparación previa.

Para Meneses (2005) uno de los focos relevantes de todo gerente que sea líder es monitorear el desempeño de los colaboradores con miras a alcanzar los resultados, para lo cual es central comparar los resultados de desempeño obtenidos con las metas previstas.

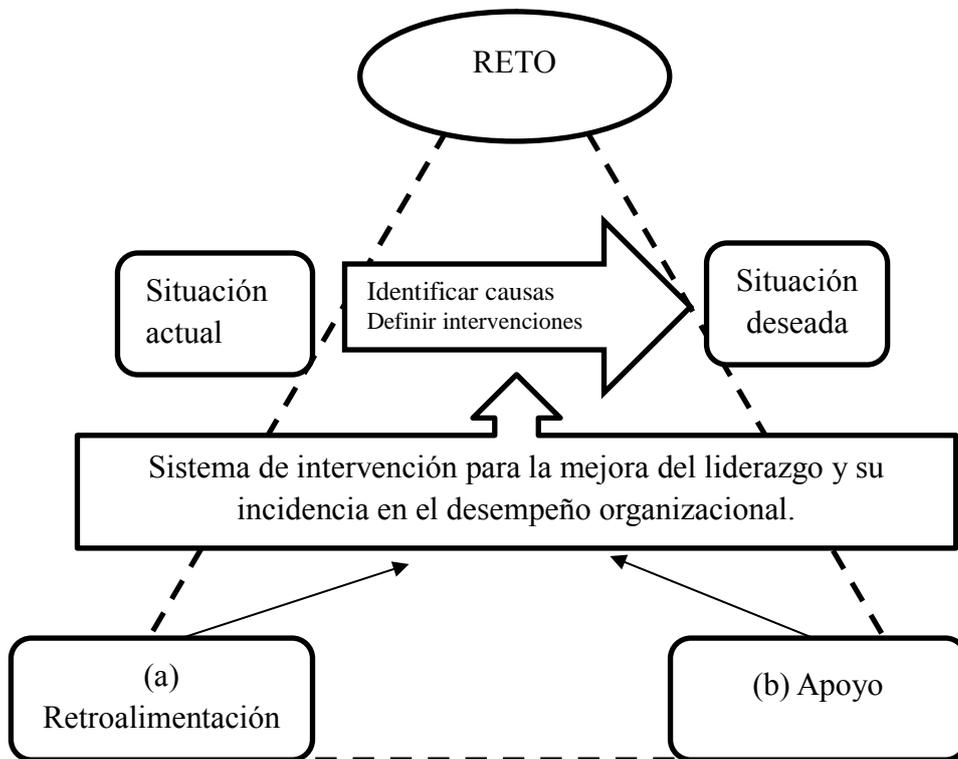


Gráfico N°7. Esquema del proceso de retroalimentación.

Elaborado por: León, 2019.

Fuente: Elaboración propia

El proceso de retroalimentación (a) se aplicará al menos una vez al año y necesariamente debe ser dirigida o apoyada (b) por un especialista en el tema, principalmente por las técnicas y herramientas necesarias para su ejecución. Dicho de otra forma, la incidencia que tiene el liderazgo sobre el desarrollo organizacional afecta varias actividades dentro de la Cooperativa de acuerdo al diagnóstico realizado, por lo tanto la situación actual luego de implementación del sistema de intervención permitirá mejorar el liderazgo y el desempeño organizacional en la cooperativa a una situación deseada, la aplicación incorrecta del proceso de retroalimentación afectaría la sostenibilidad y los retos (c) que pretende el sistema de intervención (grafico N° 7).

Una vez realizada la sistematización de la encuesta de la herramienta de monitoreo y evaluación, para detectar posibles deficiencias y tomar a tiempo las medidas oportunas, y por otra, conocer cómo percibe la organización su desempeño, a través de las técnicas de retroalimentación se propone:

- Conocer que es la retroalimentación y para qué sirve
- Conocer cuáles son las formas de realizar la retroalimentación positiva.
- Mostrar a los participantes la importancia de recibir retroalimentación a través de conocer puntos ciegos de nosotros mismos.
- Motivar en los participantes a tomar la iniciativa para pedir retroalimentación
- Programar encuentros entre jefes y colaboradores para que puedan intercambiar impresiones de la evaluación del trabajo de una manera positiva.
- Cuando el trabajo se realiza en equipo, el trabajo de cada persona afecta al bien común del equipo, así que oír lo que han logrado otros concierne a todos.
- Hacer preguntas y aclarar lo que se ha hecho, o no, con relación a las actividades establecidos en el sistema de intervención.
- No es necesario un escarmiento público cuando algo no se realiza.
- Todos conocen la situación actual y la transparencia contribuye a aumentar la confianza con los demás y hace que el receptor se sienta más valorado y seguro
- Manejar la situación de manera individual con la gente que de manera habitual no trabaja como debería.

Validación teórica parcial o general de la propuesta

La validación teórica del sistema interventor lo realiza la Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Limitada., integrada por el Licenciado en Contabilidad y Auditoría Alonso Patricio Pérez que esta como Gerente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Limitada” por un periodo de un año

ocho meses, tiene experiencia de 19 años en el sistema financiero. El realizará el monitoreo del cumplimiento en la aplicación de los procedimientos del sistema de intervención para la mejora del liderazgo y su incidencia con el desempeño organizacional.

Luego de analizar el informe dictaminado por el Lic.: Alonso Patricio Pérez, se determina los resultados de la valoración del sistema de intervención, en donde indica que la propuesta es la adecuada por su factibilidad, comprensible, suficiente, pertinente y los objetivos permiten la medición y evaluación de resultados. Ver anexo III.

Finalmente fortalecer en lo que son los valores y la responsabilidad del talento humano que labora en la Cooperativa.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El estado del arte fortalece el proceso investigativo, puesto que, al conocer los estudios que se han realizado en el ámbito del liderazgo y el desempeño se obtienen conocimientos que permiten dar el punto de partida; de igual forma se estudiaron las teorías suficientes que fundamentan y aportan en gran medida al desarrollo de un sistema de intervención para la mejora del liderazgo y su relación con el desempeño en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Limitada, desde la premisa, práctico como metodológico, tal como, lo señalan y corroboran los autores que se citan en el presente estudio.

Los resultados del estudio realizado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Limitada, en la variable liderazgo destaca que el director posee los conocimientos, habilidades y técnicas para dirigir el área, es capaz de detectar y solucionar los problemas que se presenten, inspira confianza y guía a sus colaboradores y finalmente realiza actividades de control en su área de trabajo. Sin embargo, desde la percepción de los trabajadores varios factores disminuyen el accionar del líder como, el control de sí mismo en situaciones estresantes, capacidad de correr riesgos y tomar retos, varias actividades relacionadas con la organización y comunicación en la Cooperativa.

El análisis del desempeño organizacional resalta los valores institucionales y personales dentro la Cooperativa, los jefes son capaces de cambiar el enfoque cuando las circunstancias lo requiera, actúan ante situaciones retadoras sintiéndose seguro de sí mismo, se sienten comprometidos con la institución, consultan información necesaria para situaciones laborales que se presentan, poseen la capacidad para organizar el trabajo, cumplen con los estándares de desempeño establecidos para el equipo de trabajo. Sin embargo, varios elementos disminuyen su accionar como, conocimiento de lo que opinan y sienten sus colaboradores en

relación al trabajo, dirección del grupo de personas en el trabajo y desarrollo de sus capacidades, destrezas y habilidades.

Se determinó una correlación de moderada a fuerte entre las dimensiones de las variables liderazgo con las dimensiones de las variables de desempeño organizacional, destacándose la dimensión gestión de equipo con control y disciplina y la dimensión gestión de equipo con organización.

Se válida el sistema de intervención para la mejora del liderazgo y su incidencia en el desempeño organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Limitada, compuesta por diecisiete estrategias enfocadas a procesos de formación y desarrollo del personal, plan de reconocimiento e incentivos, planificación estratégica, comunicación, desarrollo de competencias, desarrollo de carrera con respecto al entorno institucional. Además, contiene veintisiete actividades, cada uno con objetivos, recursos, participantes y tiempos.

Recomendaciones

Implementar el sistema de intervención diseñado en esta investigación, por parte de la gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Limitada, para la mejora del liderazgo y desempeño organizacional de la institución.

El departamento de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Limitada, debe desarrollar procesos de seguimiento, monitoreo y evaluación permanente de acuerdo al sistema de intervención planteado para la mejora del liderazgo y desempeño organizacional.

Se sugiere que la Cooperativa utilice los resultados de esta investigación a fin de fomentar el análisis de los estilos de liderazgo que contribuyan a las condiciones actuales de la Cooperativa con el objetivo de generar estrategias de intervención a favor de un liderazgo efectivo orientado hacia el bienestar del personal y consecuentemente de la institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, J. y Yoder, J. D. (1985). Effective leadership for women and men. Norwood, NJ: Ablex. *Administrative Science Quarterly* 12(3): 377–95.
- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Aroca, M. (2014). Las habilidades directivas y su incidencia en el desarrollo empresarial de la Empresa de Calzado Gamos. (Tesis Pregrado). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.
- Avolio, B. (2010). *Pursuing authentic leadership development*. En N. Nohria, & R. Khurana, *Handbook of Leadership Theory and Practice* (págs. 739-768). Boston: Harvard Business Press.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. y Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Avolio, B., Walumbwa, F., Weber, T. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Avolio, B., Zhu, W., Koh, W., & Bathia, P. (2004). Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance. *Journal of Organizational Behavior*. 25, 951-968.
- Avolio, B.; Bass, B.; Jung, D. (1995). MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Technical report. Mind Garden, California.
- Barroso, F., & Salazar, J. (2010). Liderazgo y clima organizacional en maquiladoras textiles de exportación. *The Journal Business and Economics*, 10 (2), 67-96.
- Bass, B. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership*. Theory, research & managerial applications. USA: The Free Press.
- Bass, B., & Riggio, R. (Ed.). (2006). *Transformational Leadership*. New York: Psychology Press.

- Bazinet, A. (1984). La evaluación del rendimiento. Métodos para la evaluación de los mandos intermedios en la empresa. Biblioteca de Psicología. Ed. Herder, Barcelona. Vol. 12.
- Behar, D. 2009. Metodología de la Investigación, Tucumán, Argentina: Editorial Shalom
- Bernal, R. (2017). Cuáles son esas competencias que ayudan al alférez de la Escuela Militar a ejercer el liderazgo en su carrera profesional. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá Colombia.
- Bernárdez, D. (2007). Factores clave en marketing enfoque: empresas de servicios. Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/709/70946593003/>
- Blake, R. & Mouton, J. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf.
- Blanchard, K. (1999). El corazón de un líder. Recuperado de <https://pyme.lavoztx.com/el-impacto-del-liderazgo-en-el-desempeo-organizacional-4322.html>
- Blanchard, K. 1999. *El Corazón de un Líder*. El Arte de Influir. Editorial: McGraw-Hill Interamericana.
- Bourguignon, A., Malleret, V., & Norreklit, H. (2004). The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension. *Management Accounting Research*, 15 (2), 107–134,
- Bussines School. (2018). Cómo es el líder del siglo XXI. Recuperado de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/corporativo/at/lider-del-siglo-xxi>
- Carbone, P., Brandão, H., Leite, J., Y Vilhena, R., (2009). *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV.
- Casillas, J., Díaz, C., Rus, S., & Vázquez, A. (2014). *La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones*. Madrid: Paraninfo.
- Chaves, Á. (1999): *La economía social como enfoque metodológico, como objeto de estudio y como disciplina científica*, CIRIEC-España, pp. 115-140.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Choi, T., Dooley, J. & Rungtusanatham, M. (2001). Supply networks and complex adaptative systems: Control versus emergence. *Journal of Operations Management*, 19, 351–366.

- Cohen, M., & March, J. (1974). *Leadership and ambiguity: The American College president*. New York: McGraw Hill.
- Contreras, F. (2008). Liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación. *International Journal of Psychological Research*, 1(2), 64-72.
- Contreras, F., y Castro G. (2013). *Liderazgo, poder y movilización organizacional*. *Estudios Gerenciales* 2013; 29: 72-6 - DOI: 10.1016/S0123-5923(13)70021-4.
- Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias, (2015). Economía y Finanzas Populares y Solidarias para el buen vivir en Ecuador. Disponible en <https://www.economiasolidaria.org/biblioteca/economia-y-finanzas-populares-y-solidarias>
- Cubillos, B., Velásquez, F., y Reyes, M. (2014). Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado. *Suma Negocios*, 5 (10): 69-73
- Cuesta, A. (2005). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. La Habana. Ed. Academia.
- Cuevas, J. (2010). Psicología y Empresa, renovando la empresa con talento humano. La historia del liderazgo. Disponible en <https://psicologiayempresa.com/la-historia-del-liderazgo.html>
- Daft, R. (Ed.). (2006). *La Experiencia del Liderazgo*. México: CENGAGE Learning.
- Davis, Keith y Wnewetrom, J. (2003). *El Comportamiento Humano en el Trabajo*. Comportamiento Organizacional. México. Editorial McGraw Hill.
- Díaz, L., Torruco, G., Martínez, M., & Varela., M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2 (7), 162-167. Recuperado en 26 de mayo de 2018, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009&lng=es&tlng=es.
- Dinesh, D., y Palmer, E. (1998). Management by objectives and the Balanced Scorecard: will Rome fall again?. *Management Decisión*, 36 (6), 363-369.
- Drovett, S. (1992). *Diversión de la Salud*. Editorial Maechi. Buenos Aires.
- Drucker, P. (2003) *La información que los directivos necesitan realmente*. Harvard Business Review. Ed. Deusto. Barcelona.

- Escandón, D., y Hurtado, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales, volumen 32*, 137-145. Doi:10.1016/j.estger.2016.04.001
- Estrada, S. (2007). *Predominio del estilo de liderazgo en la evolución de la administración*. Pereira, Colombia: Scientia et Technica Año XIII, No 35.
- Fagundes, J., Soler, C., Feliu, V. & Varda, C. (2007). Tableau de bord vs balanced scorecard. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ. Rio de Janeiro, 12 (1)*, 1-16.
- FAO. (2013). Cómo analizar el desempeño organizacional. Disponible en <http://www.fao.org/capacity-development/resources/practical-tools/analyse-organizational-performance/e>
- Fernandes, B., Fleury, M., Mills, J. (2006). Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, 46 (4), 48-6.
- Fernández, A., y Rivera, C. (2016). Metodología para el perfeccionamiento de la Gestión Empresarial en Cooperativas Agropecuarias. Recuperado de: repositorio.espe.edu.ec/.../Metodolog%20a%20para%20el%20perfeccionamiento%20de.
- Fierro, I., Alejandro, M., Alejandro, C., y Ramos, J. (2017): “Influencia del liderazgo organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Estatal Península de Santa Elena”, *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. Disponible en <http://www.eumed.net/rev/caribe/2017/02/influencia.html>
- Friedman, W. (2010). *Leadership and history*. En N. Nohria, & R. Khurana, *Handbook of Leadership Theory and Practice* (págs. 291-304). Bostón: Harvard Business Press.
- FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE - FPNQ. (2002). *Criterios de Excelência*, San Pablo - SP.
- Galán, J. (2014). *Diseño organizativo*. Madrid: Paraninfo.
- Galarza, P., García, J., Ballesteros, L., Cuenca, V. y Fernández, A. (2017). Estructura organizacional y estilos de liderazgo en Cooperativas de Ahorro y Crédito de Pichincha. *Revista de Cooperativismo y Desarrollo*, 5 (1), 1- 13

- Galindo, A., y Urrego, S. (2015). Inteligencia emocional, liderazgo transformacional y género: factores que influyen el desempeño organizacional en memorias del seminario de profundización del liderazgo. Disponible en <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/11556/Libro%20-%20NovaT.pdf?sequence=10>
- Ganga, F., y Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Revista Gaceta Laboral*, 19 (1), 52-77.
- Georgopoulos, B., y A. Tannenbaum. 1957. A Study of Organizational Effectiveness. *American Sociological Review* 22: 534-40.
- Ghalayini, A., Noble, J., Crowe, T. (1997). An integrate dynamic performance measurement system for improving manufacturing competitiveness. *International Journal of Production Economic*, 48 (3), 207-225,
- Ghiselli, J. (1998). Administration de personal. Traducción Jose Real Gutierrez.
- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (1994). Las organizaciones. Wilming- ton: Addison Wesley Iberoamericana.
- Gilli, J., Arostegui, A., Doval, I., Iesularo, A, & Shulman, D. (2007). *Diseño organizativo*. Estructura y Procesos. Buenos Aires: Granica.
- Giraldo. P. (2004). Creación de un modelo de evaluación de desempeño bajo la teoría de las competencias (Tesis de pregrado). Universidad de Antioquia. Medellín- Colombia.
- Goleman, D. (2005). *Liderazgo que obtiene resultados*. Harvard Business Review, 125-140
- Gómez, C. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 2 (2), 61-77.
- Gómez, L., balkin, D. y Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall. Pearson Educación S.A.
- Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento y Gestión*, 24, 157-194.
- Gonçalo, C., Junges, F., y Borges, M. (2010). Avaliação da gestão do conhecimento: modelos de mensuração. In: ENCONTRO NACIONAL DE

- ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 30., 2010, San Carlos. Anais... São Carlos: ENEGEP,
- Gonos, J. y Gallo, P. (2013). Model for leadership style evaluation. *Management*, 18(2), 157– 168.
- Gopalakrishnan, S. (2000), “Un-ravelling the links between dimensions of innovation and organizational performance”. En: *The Journal of High Technology Management Research*, 11 (1): 137-53.
- Gordon, J. (1997). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice-Hall Hispano Americano.
- Gregory, M. (1993). Integrated performance measurement: a review of current practice and emerging trends. *International Journal of Production Economics*, 30 (31), 281- 296.
- Gregory, M. (1993). Integrated performance measurement: a review of current practice and emerging trends. International. *Journal of Production Economics*, 30 (31), 281- 296.
- Guerrero Lozano, Bernardo. (1996). *Evaluación del Desempeño*. Más allá del ritual. En: Carta Administrativa. N° 84 abril-junio. Santa Fé de Bogotá. Pag 288-351
- Guerrero. B., (1996). *Evaluación del Desempeño*. Más allá del ritual. En: Carta Administrativa. N° 84 Abril-Junio. Santa Fe de Bogotá. Paga. 288-35.
- Guimarães, T. (1998). Gestão do desempenho em organizações públicas descentralizadas. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DO CLAD, 3., 1998, Madri. Anais... Madri: Clad,
- Guzmán, A. (2013). Incidencia del liderazgo directivo en el desempeño docente en las escuelas primarias bolivarianas pertenecientes al Municipio Escolar n° 9, Tinaco estado Cojedes (Tesis de maestría). Universidad de Carabobo, Carabobo, Venezuela.
- Hackman, J., & Oldham G. (2012) Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60:159-170.
- Handa, V., & Adas, A. (1996). Predicting the Level of Organizational Effectiveness: A Methodology for the Construction Firm. *Construction Management and Economics* 14(4): 341-352.

- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Thompson
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hernández, J. (2013). *El Liderazgo Organizacional: Una Aproximación desde la Perspectiva Etológica* (Tesis de Maestría). Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010), *Metodología de la Investigación*, Quinta Edición. Disponible en https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf.Pdf
- Herrera, Medina y Naranjo (2002). “Plan de recolección de la información”. Disponible en: <http://www.tratamientodedatos.com>
- Hughes, R., Ginnett, R., & Curphy, G. (2007). *Liderazgo*. Cómo aprovechar las lecciones de la experiencia. México: McGraw Hill.
- IUSH (2017). *Mejores Prácticas en el Financiamiento de Asociaciones Público-Privadas en América Latina*: el papel de las garantías. P. 103-106.
- Juárez, F y Contreras, F. (2012). *Liderazgo y complejidad*. Conceptualizaciones e implicaciones para la organización actual. Editorial Académica Española. U.S.A, Bogotá.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2006). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74 (1), 75-85.
- Kerr, S., & Jermier, J. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational behavior and human performance*, 22(3), 375-403.
- Kuhn, (1975). *La estructura de las revoluciones científicas*. Fondo de Cultura Económica, México.
- Lewin, K., Lippitt, R. y White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271–299.
- Likert, R. 1957. *Some Applications of Behavioral Research*. Paris: UNESCO.

- Lupano, M. y Castro, A. (2005). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate. Psicología, Cultura y Sociedad*. 6, 107- 121.
- Lusthaus, Ch., Marie-Hélène Adrien, Gary Anderson, Fred Carden y George Montalván (2002). *Evaluación organizacional marco para mejorar el desempeño*. Banco Interamericano de Desarrollo. Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo ISBN: 0-88936-999-2 Madrid.
- Madrigal, B. (2005). *Liderazgo. Enseñanza y aprendizaje*. México: McGraw Hill.
- Marr, B., Schiuma. G., y Neely, A. (2004). Intellectual capital – defining key performance indicators for organizational knowledge assets. *Business Process Management Journal*, 10 (5). 551-569.
- Martínez, A., Peiró, M., Moliner, M. y Potocnik, L. (2010). “Calidad de servicio y calidad de vida: el “survey-feedback” como metodología de cambio organizacional”. 32, 1.º - 28020
- Martínez, E. (2013). La importancia del liderazgo en las organizaciones. Universidad Autónoma de Barcelona Disponible en https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/110463/TFG_elopezmartinez.pdf
- Martins, F. y Palella, S. (2006). Metodología de la Investigación Cuantitativa. Caracas: FEDEUPEL
- Mejía, E. (2007b). Liderazgo a través de la historia. *Scientia Et Technica*, XIII (34), 343-348.
- Mejía, S. (2007a). Liderazgo a través de la historia. *Scientia et Technica Año XIII, No 34*. Universidad Tecnológica de Pereira
- Méndez. R. (2013). Liderazgo organizacional. Un desafío permanente. Revista Universidad & Empresa (U&E). Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia. <http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/viewFile/2870/2343>
- Mode, (1995). The statistics of poverty and inequality. *Journal of Statistics Education*, 3(2).110-120.
- Molero, L., (2017). Enseñanza de la estadística a través de proyectos. Universidad de Granada. Disponible en <http://https://www.ugr.es/~batanero/pages/ARTICULOS/Libroproyectos.pdf>

- Moreno, C. (2007). Transformación de las concepciones subyacentes en los estilos de enseñanza del cálculo (Tesis Doctoral). Instituto pedagógico de Caracas. Caracas Venezuela.
- Moreno, P. (2005). El profesorado de Educación Física y las competencias básicas en TIC en el desarrollo de su actividad profesional caso: profesores de la III etapa de Educación Básica de los municipios Torbes e Independencia del estado Táchira-Venezuela (Tesis Doctoral). Universitat Rovira i Virgili. Táchira-Venezuela.
- Navarro, B. (2016). Perfil del nivel de gestión del dominio adquirir e implementar de las tecnologías de información y comunicación en Caja Rural de Ahorro y Crédito Nuestra Gente Filial Sullana-Piura (Tesis de Pregrado), Universidad Católica los Ángeles de Chimbote, Piura, Perú.
- Neely, A., Adams, C., Y Crowe, P. (2001). The performance prism in practice. *Measuring Business Excellence*, 5 (2). 6-12.
- Nye, J. S. (2010). Power and leadership. En: N. Nohria & P. Khurana (Eds.). *Handbook of leadership theory and practice*. Boston: Harvard Business Press.
- Oficina Nacional de Normalización, (2007). Norma Cubana NC 3001: 2007: Sistema de gestión integrada de capital humano-vocabulario. La Habana: Oficina Nacional de Normalización (NC). Disponible en: www.nc.cubaindustria.cu.
- Ones, Dilchert, Viswesvaran & Judge, (2007). *In support of personality assessment in organizational settings Personnel Psychology*, 60, pp. 995-1027.
- Payeras, J. (2004). *Coaching y Liderazgo: Para directivos interesados en incrementar sus resultados*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Pazmiño, G., Beltrán, M., y Gallardo. W. (2016). Los estilos de liderazgo y su influencia en el desarrollo empresarial: caso PYMES de la provincia de Tungurahua –Ecuador. *Revista PUCE*. Núm. 103. Recuperado de <http://www.revistapuce.edu.ec/index.php/revpuce/article/view/45/200>
- Peniche, R. (2012). *Las instituciones educativas como organismos micropolíticos. Estudio cualitativo en una institución de nivel superior*. Departamento de Didáctica y Organización Escolar. Universidad de Granada. Granada, España

- Peraza, Y., & Remus, M. (2004). *Clima organizacional: Conceptos y experiencias*. Transporte Desarrollo y Medio Ambiente, 24 (1/2), 27-30.
- Perdomo, Y., & Prieto, R. (2009). El Liderazgo como herramienta de competitividad para la gerencia del servicio. *Revista de Estudios Temáticos*, 20-35.
- Pérez J. y Cortes J. (2009). Medición y validación del desempeño organizacional como resultado de acciones de aprendizaje. *Revista Ciencias Estratégicas*. 17 (22). 251-271.
- Peris, R. (1998). El liderazgo organizacional: un acercamiento desde las teorías implícitas, (Tesis Doctoral). Universidad De Ohio. Estados Unidos.
- Pionce, L. (2012). Gestión, liderazgo y valores en el centro educativo “Dra. Ana Rodríguez de Gómez” de la ciudad de Guayaquil, durante el período 2011 – 2012. (Tesis de Maestría). Universidad Técnica Particular de Loja, Ibarra.
- Podolny, J., Khurana, R., & Hill-Popper, M. (2005). Revising the meaning of leadership. *Research in organizational Behavior*, 26, 1-36.
- Ponce, P., Pérez, S., Cartujano, S., López, R., Álvarez, C, & Real, B. (2014). Liderazgo femenino y clima organizacional, en un instituto universitario. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 9(1), 1031-1036.
- Posadas, D. (2016). El liderazgo gerencial y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de castilla – Piura (Tesis de Pregrado) Piura, Perú.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 7ma. Edición. México: Prentice Hall.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional: Teoría y práctica*. México: Pearson Prentice Hall.
- Rynes, S. L., Gerhart, B., & Parks, L. (2005). Personnel psychology: Performance evaluation and pay for performance. *Annual Review of Psychology*, 56 (1), 571-600.
- Sabino, C. (2007) El proceso de investigación. Cuarta edición. Caracas Venezuela. Editorial Panapo.
- Salazar, M. (2006). El Liderazgo Transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprender?. *UNIrevista*, 1(3), 1-12.

- Saltos, R. (2016). La biofortificación agronómica para el mejoramiento de la calidad nutricional de tubérculos de cultivares de papa (*Solanum tuberosum* L.) en la parroquia Guanujo (Tesis de Maestría). Universidad Técnica de Ambato. Ambato, Ecuador.
- Sánchez, L. (2013). Importancia del liderazgo en la gestión de seguridad, higiene y ambiente. Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín. *Revista electrónica de Gerencia Empresarial*. 4 (2).
- Sanchis, J. (2011). Panorama actual sobre la investigación en economía social y cooperativa en España desde la perspectiva estratégica. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 38,187-232
- Schejter, V. (2007). ¿Qué es la intervención institucional? La Psicología Institucional como una perspectiva de conocimiento. Universidad de Buenos Aires. Disponible en <http://www.polemos.com.ar/docs/clepios/clepios38.pdf>
- Serna, N. (2006). Incidencia del Liderazgo. La incidencia del liderazgo en el clima organizacional (tesis de pregrado). Universidad de la Sabana. Cundinamarca, Colombia.
- Serrano, B., y Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5 (11): 117-125. DOI: 10.1016/S2215-910X(14)70026-6
- Steers, R. 1975. Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly* (20): 546-48.
- Stogdill, R. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Tejada, J. (1995), Instrumentos de Evaluación. España. Universidad de Barcelona.
- Uribe, A., Molina, J., Contreras, R, Barbosa, D., et Espinosa, J. (2013). Liderar equipos de alto desempeño: Un gran reto para las organizaciones actuales. *Revista Universidad y Empresa*, 25, 53-71.
- Uribe, M. (2005). *El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior*. PRELAC-UNESCO, 1-10.
- UTI. (29 de 05 de 2017). Políticas y líneas de investigación de la Universidad Tecnológica Indoamérica 2011. Quito: Universidad Tecnológica Indoamérica.

- Disponible en: <http://www.uti.edu.ec/wp-content/uploads/2017/08/lineasdeinvestigacionporcentro.pdf>
- Vásquez, R. (2006). El nuevo dirigente cooperativo latinoamericano. *Revista Futuros*, Volumen, 4 (13), 1-50. Recuperado de <http://www.mapama.gob.es/es/ceneam/recursos/pag-web/portales-buscaadores/futuros.aspx>
- Veliz, D. (2016). Retroalimentación (feedback) positiva para el mejoramiento del entrenamiento (coaching) y liderazgo (Tesis de Pregrado). Universidad Rafael Landívar, Escuintla-Guatemala
- Vroom, V. y Yetton, P. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Warrick, D. (1981). Leadership styles and their consequences. *Journal of Experiential Learning and Simulation*, 3-4, 155–172.
- WU, A. (2005). The integration between balanced scorecard and intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 6 (2), 267.
- Yamakawa, P., & Ostos, J. (2011). Relación entre innovación organizacional y desempeño organizacional. *Universidad & Empresa*, 13 (21), 93-115.
- Yuchtman, E., y Seashore. S. (1967). *Factorial Analysis of Organizational Performance*.
- Zammuto, R. 1982. *Assessing Organizational Effectiveness: Systems Change, Maptation and Strategy*. Al barí y, NY: SUNY Press.
- Zayas, P. y Cabrera, N. (2006). Liderazgo Empresarial, B - Universidad De Holguín “Oscar Lucero Moya”, 2006. ProQuest Ebook Central, Pág. 131. Disponible en:<http://ebookcentral.proquest.com/lib/uebecsp/detail.action?docID=3199556>.

ANEXOS

Anexo N° 1. Árbol de Problemas.

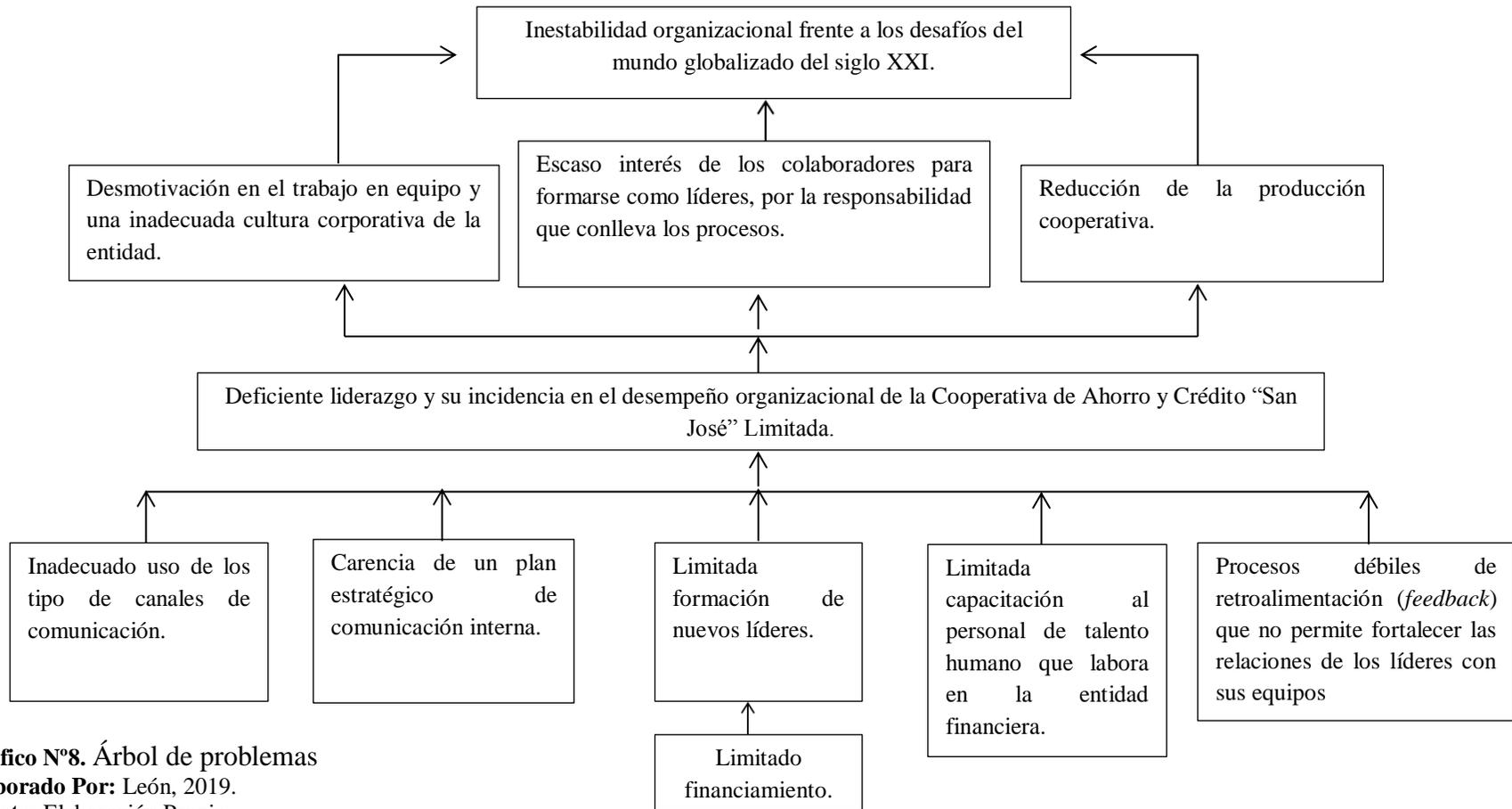


Gráfico N°8. Árbol de problemas
Elaborado Por: León, 2019.
Fuente: Elaboración Propia

Anexo N° 2. Formato de encuesta.



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

Maestría en Administración de Organizaciones de la Economía
Social y Solidaria

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO.

Agencia: Cargo:

Con el propósito de validar un sistema de intervención para la mejora del liderazgo y su incidencia en el desempeño organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Limitada.

Se le invita a responder el presente cuestionario objetivamente, marcando una opción de su elección, considerando la siguiente escala:

Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre
1	2	3	4	5

N°	Ítems	1	2	3	4	5
1	Usted posee conocimientos y habilidades técnicas para el área que dirige.					
2	Usted se siente capacitado para correr riesgos y tomar retos					
3	Usted conoce la visión de la cooperativa.					
4	Usted puede mantener el control de sí mismo en situaciones estresantes					
5	Usted puede identificar los problemas que se presentan.					

6	Usted puede solucionar los problemas que se presentan en el área					
7	Inspira usted confianza entre sus colaboradores					
8	Usted es capaz de inspirar, guiar a sus empleados.					
9	Considera que las tareas que usted asigna a sus colaboradores son claras y entendibles					
10	Delega usted correctamente las tareas a los colaboradores de su área.					
11	Usted organiza adecuadamente el tiempo de trabajo propio y de sus subordinados.					
12	Usted estimula a los subordinados a que participen en la toma de decisiones.					
13	Usted inspira el aprendizaje organizacional mediante la reflexión y la retroalimentación.					
14	Usted estimula las ideas creativas e innovadoras.					
15	Usted da facultad a los trabajadores para su actuación laboral.					
16	Usted tiene control de los recursos en su área de trabajo.					
17	Usted evalúa el desempeño de los trabajadores.					
18	Usted aplica de forma correcta y justa el reglamento interno de personal					
19	Usted es exigente en el cumplimiento de las tareas y la disciplina laboral					
20	Usted vela por la eficiencia y eficacia de su área					
21	Usted desarrolla un control preventivo - educativo					
22	Usted realiza un control sistemático					
23	Usted retroalimenta al trabajador para que se desempeñe correctamente en el puesto de trabajo.					
24	Usted atiende a los planteamientos de los trabajadores.					
25	Usted reconoce a los trabajadores que logran mejores resultados.					
26	Usted es persuasivo					
27	Usted posee capacidad de escucha.					
28	Usted mantiene una conducta empática, se pone en el lugar de los demás.					
29	El liderazgo ejercido por usted es el adecuado					

GRACIAS



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

Maestría en Administración de Organizaciones de la Economía Social y Solidaria

CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.

Agencia: Cargo:

Con el propósito de validar un sistema de intervención para la mejora del desempeño organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Limitada.

Se le invita a responder el presente cuestionario objetivamente, marcando una opción de su elección, considerando la siguiente escala:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

N°	Ítems	1	2	3	4	5
1	Puede usted cambiar su enfoque cuando las circunstancias lo requieren					
2	Ante situaciones retadoras actúa sintiéndose seguro de sí mismo					
3	Actúa usted de forma ética en las actividades relacionadas con el trabajo					
4	Se siente usted comprometido con la Cooperativa					
5	Entiende usted la relación causa – efecto en una situación laboral					
6	Busca usted, información necesaria para situaciones laborales adversas que se le presentan					

7	Usted conoce los objetivos institucionales					
8	Se esfuerza usted por alcanzar los objetivos					
9	Usted tiene la capacidad para organizar el trabajo					
10	Usted es consciente de lo que los demás sienten y piensan aunque no lo digan					
11	Conoce usted lo que opinan y sienten sus colaboradores en relación al trabajo.					
12	Nuestra institución satisface las necesidades de los socios y clientes					
13	Utiliza usted estrategias o tácticas de influencia para persuadir positivamente a otros					
14	Usted promueve las buenas relaciones humanas entre las personas de la institución					
15	Es capaz de influir en sus colaboradores para la realización de un adecuado desempeño.					
16	Usted Trabaja para desarrollar las capacidades, destrezas y habilidades de sus colaboradores					
17	Establece usted estándares de desempeño para el equipo de trabajo					
18	Exige usted el cumplimiento de los estándares de desempeño establecidos para el equipo de trabajo					
19	Dirige usted a un grupo de personas de forma que trabajen juntos eficientemente					
20	Posee usted capacidad para anticiparse a posibles situaciones laborales adversas					
21	Actúa usted para facilitar el funcionamiento del equipo del que es parte					

A continuación, encontrará algunas preguntas sobre los valores institucionales. Lea con atención y señale con una X la respuesta que más se aproxime a su preferencia.

Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre
1	2	3	4	5

N°	Ítems	1	2	3	4	5
1	Usted practica los valores institucionales:					
	Confianza					
	Sinceridad					
	Puntualidad					
	Lealtad					
	Honestidad					
	Iniciativa					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

Maestría en Administración de Organizaciones de la Economía Social y Solidaria

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO.

Agencia: Cargo:

Con el propósito de validar un sistema de intervención para la mejora del liderazgo y su incidencia en el desempeño organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Limitada.

Se le invita a responder el presente cuestionario objetivamente, marcando una opción de su elección, considerando la siguiente escala:

Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre
1	2	3	4	5

N°	Ítems	1	2	3	4	5
1	Mi jefe posee conocimientos y habilidades técnicas para el área que dirige.					
2	Mi jefe se siente capacitado para correr riesgos y tomar retos					
3	Mi jefe conoce la visión de la cooperativa.					
4	Mi jefe puede mantener el control de sí mismo en situaciones estresantes					
5	Mi jefe identifica los problemas que se presentan en el área					
6	Mi jefe es capaz de solucionar los problemas existentes.					
7	Mi jefe inspira confianza.					

8	Mi jefe es capaz de inspirar, guiar a sus empleados.					
9	Mi jefe asigna tareas claras y entendibles					
10	Mi jefe delega correctamente las tareas.					
11	Mi jefe organiza adecuadamente el tiempo de trabajo propio y de sus subordinados.					
12	Mi jefe estimula a los subordinados a que participen en la toma de decisiones.					
13	Mi jefe inspira el aprendizaje organizacional mediante la reflexión y la retroalimentación.					
14	Mi jefe estimula las ideas creativas e innovadoras.					
15	Mi jefe da facultad a los trabajadores para su actuación laboral.					
16	Mi jefe tiene control de los recursos en su área de trabajo.					
17	Mi jefe evalúa el desempeño de los trabajadores.					
18	Mi jefe aplica de forma correcta y justa el reglamento interno de personal					
19	Mi jefe es exigente en el cumplimiento de las tareas y la disciplina laboral					
20	Mi jefe vela por la eficiencia y eficacia de su área					
21	Mi jefe desarrolla un control preventivo - educativo					
22	Mi jefe realiza un control sistemático					
23	Mi jefe retroalimenta al trabajador para que se desempeñe correctamente en el puesto de trabajo.					
24	Mi jefe atiende a los planteamientos de los trabajadores.					
25	Mi jefe reconoce a los trabajadores que logran mejores resultados.					
26	Mi jefe es persuasivo					
27	Mi jefe posee capacidad de escucha.					
28	Mi jefe mantiene una conducta empática, se pone en el lugar de los demás.					
29	El liderazgo ejercido por su jefe es el adecuado					

GRACIAS



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

Maestría en Administración de Organizaciones de la Economía Social y Solidaria

CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.

Agencia: Cargo:

Con el propósito de validar un sistema de intervención para la mejora del desempeño organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Limitada.

Se le invita a responder el presente cuestionario objetivamente, marcando una opción de su elección, considerando la siguiente escala:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

N°	Ítems	1	2	3	4	5
1	Mi jefe puede cambiar su enfoque cuando las circunstancias lo requieren					
2	Ante situaciones retadoras mi jefe actúa sintiéndose seguro de sí mismo					
3	Mi jefe actúa de forma ética en las actividades relacionadas con el trabajo					
4	Mi jefe se siente comprometido con la Cooperativa					
5	Entiende mi jefe la relación causa – efecto en una situación laboral					
6	Mi jefe busca información necesaria para situaciones laborales que se presentan					

7	Mi jefe conoce los objetivos institucionales					
8	Mi jefe se esfuerza por alcanzar los objetivos					
9	Mi jefe tiene la capacidad para organizar el trabajo					
10	Mi jefe es consciente de lo que los demás sienten y piensan aunque no lo digan					
11	Mi jefe conoce lo que opinan y sienten sus colaboradores en relación al trabajo.					
12	Nuestra institución satisface las necesidades de los socios y clientes					
13	Mi jefe utiliza estrategias o tácticas de influencia para persuadir positivamente a otros					
14	Mi jefe promueve las buenas relaciones humanas entre las personas de la institución					
15	Mi jefe es capaz de influir en sus colaboradores para la realización de un adecuado desempeño.					
16	Mi jefe Trabaja para desarrollar las capacidades, destrezas y habilidades de los demás					
17	Mi jefe establece estándares de desempeño para el equipo de trabajo					
18	Mi jefe exige el cumplimiento de los estándares de desempeño establecidos para el equipo de trabajo					
19	Mi jefe dirige a un grupo de personas de forma que trabajen juntos eficientemente					
20	Mi jefe posee capacidad para anticiparse a posibles situaciones laborales					
21	Mi jefe actúa para facilitar el funcionamiento del equipo del que es parte					

A continuación, encontrará algunas preguntas sobre los valores institucionales. Lea con atención y señale con una X la respuesta que más se aproxime a su preferencia

Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre
1	2	3	4	5

N°	Ítems	1	2	3	4	5
1	Mi jefe practica los valores institucionales:					
	Confianza					
	Sinceridad					
	Puntualidad					
	Lealtad					
	Honestidad					
	Iniciativa					

GRACIAS

Anexo N° 3. Fotos de levantamiento de información.



Anexo N° 4. Informe ejecutivo.



INFORME TÉCNICO

DE: Lcdo. Alonso Patricio Pérez.
Gerente.

PARA: Lcdo. José Luis León
Egresado de la Maestría en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria

ASUNTO: Análisis del proyecto de investigación: Sistema de intervención para la mejora del liderazgo y su incidencia con el desempeño organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda.

FECHA: San José de Chimbo, 01 de abril de 2019.

Consciente de que el liderazgo es un proceso evolutivo que influye favorablemente en el desempeño organizacional de los trabajadores, en aras del desarrollo de la Cooperativa en función de los objetivos, es importante puntualizar el impacto sobre la eficacia en la toma de decisiones estratégicas que permita a la organización de forma prudente contribuir al desarrollo de nuestro entorno económico y social considero que:

El trabajo de investigación denominado sistema de intervención para la mejora del liderazgo y su incidencia con el desempeño organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda., desarrollado por el Lcdo. José Luis León, una vez revisado considero que la estructura de la propuesta es aceptable por su factibilidad, comprensible, suficiente, pertinente y sus objetivos son alcanzables pues permitirán fortalecer el liderazgo en forma positiva mejorando el desempeño organizacional de nuestra cooperativa.

Una vez expuesta la propuesta a las áreas involucradas dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda., sobre la implementación del sistema de intervención para la mejora del liderazgo y su incidencia con el desempeño organizacional, se analizará la fecha estimada para ejecutar la propuesta señalada anteriormente.

Agradezco su valiosa colaboración en el desarrollo de la investigación los mismos que servirán para alcanzar los objetivos estratégicos dentro de la Cooperativa "San José" Ltda.

Cordialmente,

Lic. Alonso Patricio Pérez
GERENTE



coopsanjose@andinanet.net - www.coopsanjose.fin.ec

Matriz: San José de Chimbo - Chimborazo 536 y 3 de Marzo **Telfs:** 032-988152 / 032-98852 / 032-988436
Ofi. Guaranda: Calle Azuay entre Convención de 1884 y Sucre, frente al CNE **Telfs:** 032-550893 / 032-551073 / 032-550888
Ofi. Chillanes: Régulo de Mora entre García Moreno y Guayas **Telfs:** 032-989922 / 032978386 **Ofi. San Miguel:** Calle Pichincha entre García Moreno y Gonzáles Suárez **Telfs:** 032-989922 / 032-989840 **Ofi. Montalvo:** Av. 25 de Abril y Eufemia de Zambrano **Telfs:** 052-956055 **Ofi. Ventanas:** Calle 9 de Octubre entre Velasco Ibarra y 28 de Mayo **Telfs:** 052-973672 / 052-973673 **Ofi. Quito:** Av. Mariscal Antonio José de Sucre S 10-23 entre Puruha y Viracocha. **Telfs:** 022-655687

Anexo N° 5. Solicitud de autorización para realizar trabajo de investigación.

San José de chimbo 14 de Agosto del 2017

Licenciado.
Alonso Patricio Pérez
Gerente de la COAC "San José" Ltda.

De mis consideraciones:

Reciba un atento y cordial saludo, a la vez aprovecho para solicitarle de la manera más comedida la autorización respectiva para realizar mi trabajo de investigación denominado **"SISTEMA DE INTERVENCIÓN PARA LA MEJORA DEL LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LIMITADA"**, para lo cual espero se digne disponer a la persona correspondiente para que se me proporcione las facilidades en la información requerida para cumplir con el presente trabajo de graduación de la Maestría en Administración de la Organizaciones de Economía Social y Solidaria en la Universidad Indoamérica.

Seguro de contar con una respuesta favorable anticipo mi agradecimiento.

Atte.


José Luis León León

Estudiante MAOESS 2



Anexo N° 6. Autorización para el proceso investigativo.



San José de Chimbo 18 de Agosto del 2017

Licenciado.

José Luis León León

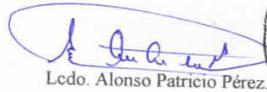
ESTUDIANTE DE POSGRADO "MAOESS 2"

De mis consideraciones

Reciba un atento y cordial saludo a nombre de la **Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.**, según lo solicitado por medio del oficio de fecha 14 de Agosto del 2017, en el que solicita autorización para desarrollar su trabajo de titulación denominado **"SISTEMA DE INTERVENCIÓN PARA LA MEJORA DEL LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LIMITADA"**, déjeme manifestarle que se acepta la solicitud y se da la autorización respectiva al funcionario encargado del área para que le brinde la información necesaria para el desarrollo de su proyecto de investigación.

Augurando éxitos en el desarrollo del trabajo me despido.

Atentamente.


Ldo. Alonso Patricio Pérez.

GERENTE



coopsanjose@andinanet.net - www.coopsanjose.fin.ec

Matriz: San José de Chimbo - Chimborazo 536 y 3 de Marzo **Telfs:** 032-988152 / 032-98852 / 032-988436
Ofi. Guaranda: Calle Azuay entre Convención de 1884 y Sucre, frente al CNE **Telfs:** 032-550893 / 032-551073 / 032-550888
Ofi. Chillanes: Régulo de Mora entre García Moreno y Guayas **Telfs:** 032-989922 / 032978386 **Ofi. San Miguel:** Calle Pichincha entre García Moreno y Gonzáles Suárez **Telfs:** 032-989922 / 032-989840 **Ofi. Montalvo:** Av. 25 de Abril y Eufemia de Zambrano **Telfs:** 052-956055 **Ofi. Ventanas:** Calle 9 de Octubre entre Velasco Ibarra y 28 de Mayo **Telfs:** 052-973672 / 052-973673 **Ofi. Quito:** Av. Mariscal Antonio José de Sucre S 10-23 entre Puruha y Viracocha. **Telfs:** 022-655687