

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

COHORTE 2017

Tema: “Liderazgo Transformacional y el Desempeño Laboral en los trabajadores de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Provincia de Bolívar”

Trabajo de Titulación previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en Gestión de Talento Humano

Autora: Ingeniera, Jessica Ernestina Durán Delgado

Director: Ingeniero, Leonardo Gabriel Ballesteros López, MBA.

Ambato – Ecuador
2020

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

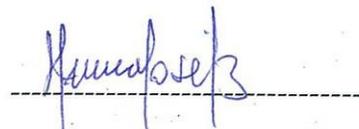
El Tribunal receptor del Trabajo de Titulación, presidido por el Ingeniero, Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA. e integrado por los señores Ingeniero, Raúl Francisco Villalba Miranda, MBA. e Ingeniero, José Bernardo Herrera Herrera MBA. ,designados por la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Informe Investigación con el tema: “Liderazgo Transformacional y el Desempeño Laboral en los trabajadores de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Provincia de Bolívar”, elaborado y presentado por la Ingeniera Jessica Ernestina Durán Delgado, para optar por el Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.



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



Ing. Raúl Francisco Villalba Miranda, MBA.
Miembro del Tribunal



Ing. José Bernardo Herrera Herrera, MBA.
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el Trabajo de Titulación, presentado con el tema: “Liderazgo Transformacional y el Desempeño Laboral en los trabajadores de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Provincia de Bolívar”, le corresponde exclusivamente a la: Ingeniera, Jessica Ernestina Durán Delgado, Autora bajo la Dirección del Ingeniero, Leonardo Gabriel Ballesteros López MBA, Director del Trabajo de Titulación, y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.

Handwritten signature of Jessica Durán in blue ink, written over a horizontal dashed line.

Ingeniera, Jessica Ernestina Durán Delgado

c.c.: 0201851052

AUTORA

Handwritten signature of Leonardo Gabriel Ballesteros López in blue ink, written over a horizontal dashed line.

Ingeniero, Leonardo Gabriel Ballesteros López, MBA.

c.c.: 1802453629

DIRECTOR

DERECHOS DE AUTOR

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

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

A handwritten signature in blue ink that reads "Jessica Durán". The signature is written in a cursive style and is enclosed within a blue oval. Below the signature is a horizontal dashed line.

Ingeniera, Jessica Ernestina Durán Delgado

c.c.: 0201851052

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	i
A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas	ii
AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN	iii
DERECHOS DE AUTOR	iv
ÍNDICE GENERAL	v
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
AGRADECIMIENTO	x
DEDICATORIA	xi
RESUMEN	xii
EXECUTIVE SUMMARY	xiv
1.- INTRODUCCIÓN.....	1
2.- TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	2
3.- LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA DE POSGRADO	2
3.1.- Área del Conocimiento	2
4.- INFORMACIÓN DEL PROGRAMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
4.1. Tiempo de Ejecución	2
4.2- Autores.....	2
a.- Coordinador o Tutor	2
b.- Investigador	2
5.- DESCRIPCIÓN DETALLADA	3
5.1. Definición del problema de la investigación	3
5.2. Objetivos de la investigación.....	6
a. Objetivo General.....	6
b. Objetivos Específicos	6
5.3. Justificación de la Investigación	7
5.4. Marco teórico referencial.....	9
5.4.1. Antecedentes de la Investigación.....	9
5.4.2. Bases teóricas.....	10
5.4.2.1 Liderazgo Transformacional.....	10

5.4.2.2. Qué busca el Liderazgo Transformacional	11
5.4.2.3. Teorías sobre el liderazgo	11
5.4.2.4. Estilos de Liderazgo	12
5.4.2.5. Definiciones del Liderazgo Transformacional	13
5.4.2.6. Proceso de interacción	14
5.4.2.7. Inducción a Cambios	14
5.4.2.8. Dimensiones del Liderazgo Transformacional	15
5.4.2.9. Proceso Administrativo	15
5.4.2.10. Etapas del proceso administrativo	16
5.4.2.11. Actividades y funciones del proceso administrativo.	16
5.4.2.12. Factores del Talento Humano	19
5.4.2.13. Liderazgo transformacional del Gerente	20
5.4.2.14 Funciones del Gerente	22
5.4.2.15. Perfiles del Gerente	23
5.4.2.16 Estimulación Intelectual	25
5.4.2.17 Consideración Individualizada	25
5.4.2.18 Motivación o inspiración	25
5.4.2.19 Influencia individualizada o carisma	25
5.4.2.20. Desempeño Laboral	26
5.4.2.21. Teorías que fundamentan el desempeño laboral	26
5.4.2.22. Dimensiones del desempeño laboral	27
5.4.2.23. Dimensión de la calidad de trabajo.....	27
5.4.2.24. Dimensión Trabajo en Equipo	28
5.4.2.25 Dimensión Compromiso Institucional.....	29
5.4.2.26. Calidad de Trabajo.....	32
5.4.2.27. Trabajo en Equipo	33
5.4.2.28. Compromiso Institucional	33
5.4.2.29. Satisfacción de Directivos y/o clientes	34
5.4.2.31. Rendimiento Laboral	34
5.4.2.32 Calidad de Trabajo.....	35
5.4.2.33 Contexto Laboral	35
5.6. Metodología	36

6.	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	41
7.-	RECOMENDACIONES	70
9	REFERENCIAS CITADAS.....	71
10.-	ANEXOS.....	75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Resumen de procesamiento de casos	39
Tabla 2.- Estadísticas de fiabilidad.....	39
Tabla 3.- Resumen de procesamiento de casos	40
Tabla 4.- Estadísticas de fiabilidad.....	40
Tabla 5.- Mejorar los servicios que ofrece la cooperativa	41
Tabla 6.- Presencia de conflictos en la cooperativa.....	42
Tabla 7.- Mejorar o mantener su posición competitiva	43
Tabla 8.- Trato particular para cada grupo de trabajo	44
Tabla 9.- Apoya cuando las cosas salen mal en su trabajo.....	45
Tabla 10.- Recibe respeto y dignidad por parte de su jefe	46
Tabla 11.- Gerencia busca desarrollar las capacidades de sus empleados	47
Tabla 12.- Captar emociones del grupo y conducir las hacia un resultado positivo	48
Tabla 13.- Apoyo del grupo en todo momento, obteniendo éxito en sus proyectos	49
Tabla 14.- Estimula para enfrentar cada desafío que se le presente en su vida profesional	50
Tabla 15.- La gerencia fortalece la confianza en sí mismo de sus empleados	51
Tabla 16.- Su jefe fomenta espíritu de equipo para que puedan trabajar armónicamente... ..	52
Tabla 17.- La gerencia vela por la seguridad y salud de sus empleados	53
Tabla 18.- Existe un buen trato entre los empleados y directivos	54
Tabla 19.- El personal a su cargo es eficiente, capaz de lograr su mayor nivel de productividad.....	55
Tabla 20.- Los objetivos de trabajo, demostrando productividad en actividades.....	56
Tabla 21.- El personal promueve un clima laboral positivo con buenas relaciones interpersonales	57
Tabla 22.- Conocimientos y habilidades para responder satisfactoriamente la actividad encomendada.	58
Tabla 23.- Entre compañeros se menosprecian el trabajo que realizan.....	59
Tabla 24.- Los empleados promueven el trabajo en equipo para el cumplimiento de los objetivos	60
Tabla 25.- La gerencia contribuye en la mejora del bienestar de sus empleados.....	61
Tabla 26.- Resolver de manera eficiente dificultades o situaciones conflictivas con el equipo de trabajo.	62
Tabla 27.- Valora y respeta las ideas del equipo de trabajo	63
Tabla 28.- El personal a su cargo se desarrollan profesionalmente y logran sus metas	64
Tabla 29.- Uso de sus habilidades y actitudes de la mejor manera posible.....	65
Tabla 30.- Trabajo de calidad, demostrando al máximo su potencial	66
Tabla 31.- Entrega a sus empleados reconocimientos por los logros alcanzados	67
Tabla 32.- Valora y respeta las ideas de todo el equipo de trabajo	68
Tabla 35.- Apoya cuando las cosas salen mal en su trabajo.....	104

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Mejorar los servicios que ofrece la cooperativa.....	41
Figura 2.- Presencia de conflictos en la cooperativa	42
Figura 3.- Fomenta creatividad para mejorar o mantener su posición competitiva	43
Figura 4.- Trato particular para cada grupo de trabajo	44
Figura 5.- ¿Apoya cuando las cosas salen mal en su trabajo?.....	45
Figura 6.- Recibe respeto y dignidad por parte de su jefe	46
Figura 7.- Gerencia busca desarrollar las capacidades de sus empleados	47
Figura 8.- Captar emociones del grupo y conducir las hacia un resultado positivo	48
Figura 9.- Apoyo del grupo en todo momento, obteniendo éxito en sus proyectos	49
Figura 10.- Estimula para enfrentar cada desafío que se le presente en su vida profesional	50
Figura 11.- La gerencia fortalece la confianza en sí mismo de sus empleados.....	51
Figura 12.- Su jefe fomenta espíritu de equipo para que puedan trabajar armónicamente .	52
Figura 13.- La gerencia vela por la seguridad y salud de sus empleados.....	53
Figura 14.- Existe un buen trato entre los empleados y directivos.....	54
Figura 15.- El personal a su cargo es eficiente, capaz de lograr su mayor nivel de productividad.....	55
Figura 16.- Los objetivos de trabajo, demostrando productividad en actividades	56
Figura 17.- El personal promueve un clima laboral positivo con buenas relaciones interpersonales.....	57
Figura 18.- Conocimientos y habilidades para responder satisfactoriamente la actividad encomendada	58
Figura 19.- Entre compañeros se menosprecian el trabajo que realizan	59
Figura 20.- Los empleados promueven el trabajo en equipo para el cumplimiento de los objetivos	60
Figura 21.- La gerencia contribuye en la mejora del bienestar de sus empleados	61
Figura 22.- Resolver de manera eficiente dificultades o situaciones conflictivas con el equipo de trabajo	62
Figura 23.- Valora y respeta las ideas del equipo de trabajo.....	63
Figura 24.- El personal a su cargo se desarrollan profesionalmente y logran sus metas.....	64
Figura 25.- Uso de sus habilidades y actitudes de la mejor manera posible	65
Figura 26.- Trabajo de calidad, demostrando al máximo su potencial.....	66
Figura 27.- Entrega a sus empleados reconocimientos por los logros alcanzados	67
Figura 28.- Valora y respeta las ideas de todo el equipo de trabajo	68

AGRADECIMIENTO

Mi sincero agradecimiento a las autoridades de la Universidad Técnica de Ambato, a sus dilectos maestros de postgrado quienes con su mística depositaron en mi persona sus conocimientos durante estos años de formación académica.

A mi tutor Ing., Leonardo Gabriel Ballesteros López MBA., quién incondicionalmente me supo guiar e hizo posible el cumplimiento de la presente investigación.

También a las autoridades y empleados de las diferentes Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Provincia Bolívar quienes me permitieron que realice este proyecto.

Agradezco a mi familia como es mi madre, a mi esposo y a mis hijos por tanto cariño y comprensión.

Jessica Durán

DEDICATORIA

El presente trabajo quiero dedicar a mi madre, esposo e hijos, por su amor, comprensión y darme los consejos para continuar en este proceso de obtener un escalón más en este reto educativo.

Gracias a ustedes he logrado cumplir con mis sueños y metas, a pesar de los duros momentos que tuvimos que atravesar nunca me abandonaron siempre han estado apoyándome y brindándome todo su amor, por eso es un orgullo y privilegio dedicarles este trabajo ya que son lo más importante en mi vida.

Jessica Durán

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
COHORTE 2017

TEMA: “Liderazgo Transformacional y el Desempeño Laboral en los trabajadores de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Provincia de Bolívar”

AUTOR: Ingeniera Jessica Ernestina Durán Delgado

DIRECTOR: Ingeniero, Leonardo Gabriel Ballesteros López MBA.

FECHA: Noviembre / 26 / 2019

RESUMEN

La presente investigación denominada “Liderazgo Transformacional y el Desempeño Laboral en los empleados de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Provincia Bolívar” en donde como toda entidad crediticia buscar ayudar a resolver los problemas socioeconómicos mediante el otorgamiento de créditos oportunos para sus socios, para este presente estudio se fijó como objetivo general la relación entre liderazgo transformacional y el desempeño laboral que se enfoca en mejorar el desempeño del personal, pues con un buen liderazgo definido puede influir, guiar y dirigir a los miembros quienes siguen al líder de forma voluntaria en la búsqueda del éxito en la consecución de los objetivos institucionales. El tipo de investigación aplicada fue de nivel descriptivo correlacional, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental transversal. La población estuvo conformada por 98 empleados de las diferentes cooperativas de ahorro y crédito de la provincia Bolívar, el muestreo fue no probabilístico. La técnica empleada para la recolección de información fue la entrevista y el instrumento de recolección de datos fue el cuestionario, mismo que fue debidamente validado a través de juicios de expertos para determinar la confiabilidad a través del programa estadístico SPSS para establecer las diferentes representaciones estadísticas, se empleó un cuestionario de alternativas fijas de respuesta, los cuales se sometieron a validación de expertos y la confiabilidad se determinó a través del Coeficiente Alpha de Cronbach,. Los resultados obtenidos de los encuestados perciben un liderazgo transformacional en un nivel deficiente con un 65,39% y de un nivel regular con un 34,61%

un nivel eficiente, por lo que se recomienda implementar una estructura de Liderazgo Transformacional para mejorar el Desempeño Laboral en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Provincia Bolívar, en conclusión, se podría decir que existen evidencias suficientes para afirmar que existe relación significativa entre el Liderazgo Transformacional y el Desempeño Laboral por parte del personal de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Provincia Bolívar.

DESCRIPTORES: CONFIABILIDAD, COOPERATIVAS, DESEMPEÑO LABORAL, LÍDER, LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, MEJORA, MOTIVACIÓN, RESPONSABILIDAD, SOCIOECONÓMICOS, TOLERANCIA.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
COHORTE 2017

THEME: “Liderazgo Transformacional y el Desempeño Laboral en los trabajadores de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Provincia de Bolívar”

AUTHOR: Ingeniera Jessica Ernestina Durán Delgado

DIRECTED BY: Ingeniero, Leonardo Gabriel Ballesteros López MBA.

DATE: November / 26 / 2019

EXECUTIVE SUMMARY

The present investigation called “Transformational Leadership and Labor Performance in the employees of the Savings and Credit Cooperatives of the Bolivar Province” where as any credit institution seek to help solve socio-economic problems by granting appropriate credits for its members, to This present study set as a general objective the relationship between transformational leadership and work performance that focuses on improving staff performance, because with a good defined leadership can influence, guide and direct the members who follow the leader voluntarily in the search for success in achieving the institutional objectives. The type of applied research was of a correlational descriptive level, of a quantitative approach; of non-experimental transversal design. The population was made up of 98 employees of the different credit unions in the Bolivar province, the sampling was not probabilistic. The technique used to gather information was the interview and the data collection instrument was the questionnaire, which was duly validated through expert judgments to determine reliability through the SPSS statistical program to establish the different statistical representations, A questionnaire of fixed response alternatives was used, which underwent expert validation and reliability was determined through the Cronbach Alpha Coefficient. The results obtained from the respondents perceive transformational leadership at a deficient level with 65.39% and a regular level with 34.61% at an efficient level, Therefore, it is recommended to implement a Transformational Leadership structure

to improve Labor Performance in the Savings and Credit Cooperatives of the Bolivar Province, in conclusion, it could be said that there is sufficient evidence to affirm that there is a significant relationship between Transformational Leadership and Labor Performance by the staff of the Savings and Credit Cooperatives of the Province Bolivar.

DESCRIPTORS: RELIABILITY, COOPERATIVES, JOB PERFORMANCE, LEADER, TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, IMPROVEMENT, MOTIVATION, RESPONSIBILITY, SOCIOECONOMIC, TOLERANCE.

1.- INTRODUCCIÓN

El liderazgo transformacional ha sido ampliamente estudiado como herramienta de éxito en el desarrollo de las empresas, el mejoramiento continuo y la innovación son clave en la actualidad para favorecer la sostenibilidad de las empresas estas deben ser adoptadas de manera adecuada y transmitidos lo más rápido posible a los colaboradores para conseguir los resultados esperados.

El liderazgo transformacional puede influir potencializando la manera en que las personas perciben su trabajo y lo desempeñan de manera más positiva. Mientras que los desempeños de las personas pueden ser asociadas a competencia o comportamientos que contribuyen al éxito de una tarea u objetivo.

Este proyecto se encuentra estructurado de acuerdo al Reglamento de la Unidad de Titulación el mismo que se divide en cuatro capítulos los mismos que se detallan a continuación:

Capítulos 1.- Se enfoca todo sobre la temática de Liderazgo Transformacional y el Desempeño Laboral, determinando el problema junto con su planteamiento, formulación y objetivos de la investigación.

Capítulo II.- En este apartado se fundamenta la documentación teórica juntamente con los antecedentes de la investigación acompañada de las variables del tema en investigación.

Capítulo III.- Se establece la descripción del trabajo investigativo como es el ámbito, tipo, nivel, métodos y el diseño de la investigación, juntamente con la población, muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, su procesamiento y por último la interpretación respectiva de los datos obtenidos.

Capítulo IV.- Se difunde los resultados obtenidos junto a la transferencia de resultados obtenidos acompañada de las respectivas conclusiones y recomendaciones.

2.- TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

“Liderazgo Transformacional y el Desempeño Laboral en los trabajadores de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Provincia de Bolívar”

3.- LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA DE POSGRADO

3.1.- Área del Conocimiento

Administración de Talento Humano

3.2.- Línea de Investigación

Desarrollo Humano y Social Integral

4.- INFORMACIÓN DEL PROGRAMA DE INVESTIGACIÓN

4.1. Tiempo de Ejecución

En el presente proyecto de investigación inició el 14 de abril del 2018 y se programó su culminación con un tope máximo el 12 de octubre del 2019.

4.2- Autores

a.- Coordinador o Tutor

Nombre: Ballesteros López Leonardo Gabriel

Grado académico: Ing. MBA.

Teléfono: 0999009512

Correo electrónico: leoballesteroslopez@hotmail.com

b.- Investigador

Nombre: Durán Delgado Jessica Ernestina

Grado académico: Ingeniería

Teléfono: 098779757 - 2988494

Correo electrónico: jsscduran9@gmail.com

5.- DESCRIPCIÓN DETALLADA

5.1. Definición del problema de la investigación

La presente investigación tiene como finalidad investigar el bajo desempeño laboral que se presentan en las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia Bolívar, para esto se fundamentó en situaciones de ámbito laboral en los que se encuentra diariamente en las empresas, teniendo en cuenta que la productividad por parte de los empleados ayuda al sostenimiento de la misma, al cual se encaminará a identificar al máximo posibles fallos que afectan el bajo desempeño laboral explorando componentes como factores laborales, familiares y emocionales.

De acuerdo con (Morales F. , 2018) se puede mencionar que a nivel mundial el desempeño de los empleados es la base para tener un alto nivel de productividad que facilite la consecución de las metas en cada uno de los departamentos, Sin embargo, en ocasiones los colaboradores no rinden en su trabajo y se presentan situaciones de bajo desempeño laboral que deberán ser atendidas por los jefes, por lo que es un problema cuando esté se presenta en las empresas, es una de las pescadillas que se puede encontrar en la gestión de personas y que suele incidir en la relación jefe-empleado en cualquier parte del globo terráqueo, los líderes se enfrentan a estos casos por lo menos en una ocasión en su trayectoria y es una situación que se necesita mejorar, pues no sólo afecta los resultados del grupo, sino generan otras consecuencias como el estrés, desmotivación, afecta la armonía en el ambiente del trabajo, entre otras. Pág (9).

Al analizar el rendimiento de los empleados de las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia Bolívar independientemente del modelo de liderazgo que aplican es innegable que hay factores que afectan el bajo rendimiento laboral al cual se deben a diversos factores en los que se pueden mencionar la motivación, el clima laboral, la comunicación, los horarios, factores ambientales, desarrollo profesional y el estrés laboral (Méndez & Pereira, 2014).

Estos comportamientos, se hacen más evidentes, cuando se revisan informes sobre avances de proyectos o responsabilidades lo que es reflejado en la caída de indicadores de la empresa al cual no son ajenas las cooperativas de ahorro y crédito en nuestro país y como no mencionar a las cooperativas de la provincia Bolívar foco de estudio del presente trabajo investigativo.

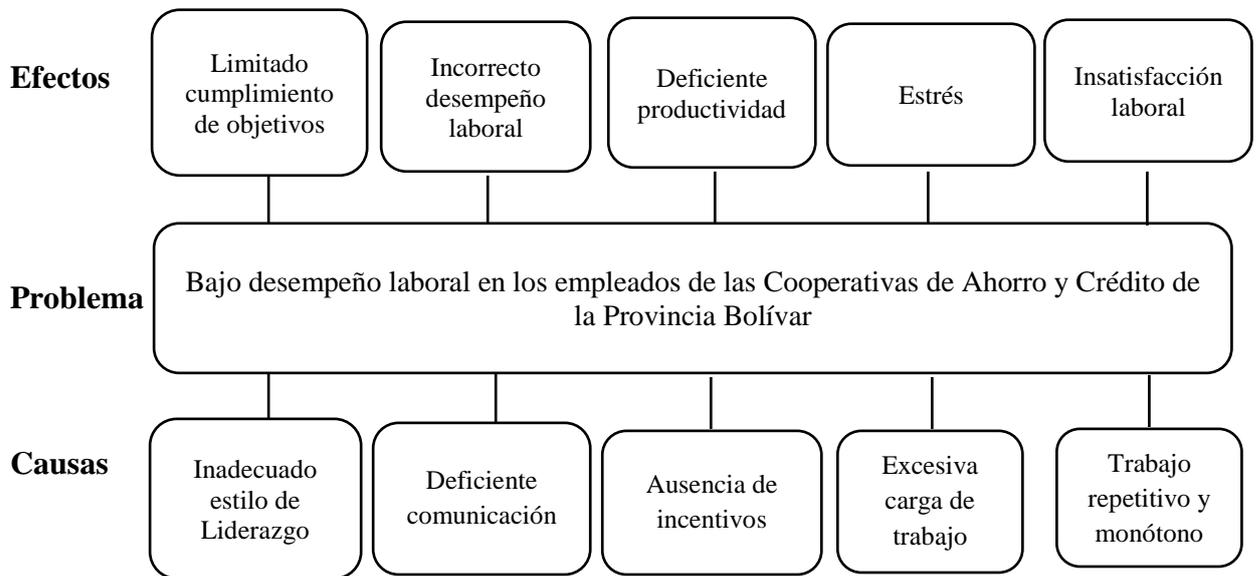
Por tanto como piensa (Viteri, 2015) que en la mayoría de los casos una situación de bajo rendimiento laboral es salvable para lo cual es necesario que los directores de talento humano de estas diferentes entidades crediticias en la provincia Bolívar perciban el bajo desempeño laboral de sus colaboradores con la finalidad de buscar el desarrollo y calidad de atención hacia sus diferentes clientes quienes son las fuentes del financiamiento de sus instituciones en donde si no existe un buen trato o una mala atención trascenderá en la imagen de la institución.

En ese sentido el bajo desempeño laboral que existe en la actualidad en las entidades antes mencionadas es de preocupación y de constante revisión por parte de los directivos que mucha de las veces no se toma en cuenta que un trabajador es un ser humano que mediante una motivación puede llegar a donde se hagan realidad sus sueños.

Además, podemos mencionar que las personas sufren síntomas como irritabilidad, insomnio y depresión. Los gerentes incurren en acoso laboral con pedir tareas muy por debajo de las competencias profesionales, maltrato psicológico, excesiva e inadecuada escrupulosidad y en casos severos se dejan sin funciones al trabajador.

Con lo antes descrito se puede decir que al existir presencia de un liderazgo transformacional en los empleados de las diferentes cooperativas de ahorro y crédito de la provincia Bolívar influenciarían y alinearían al talento humano hacia un mismo fin, motivándolos, comprometiéndolos hacia la acción y haciéndolos responsables por su desempeño para que cumplan con los objetivos institucionales (Torres, 2017).

Árbol de Problemas



Elaborado por: Jessica Ernestina Durán Delgado

Fuente: Investigación de campo y bibliográfica

5.2. Objetivos de la investigación

a. Objetivo General

Investigar la influencia del liderazgo transformacional en el desempeño laboral de los empleados de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Provincia Bolívar.

b. Objetivos Específicos

- Diagnosticar como incide el liderazgo transformacional en el desempeño laboral de los empleados de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Provincia de Bolívar.
- Describir la relación entre liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los empleados de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Provincia de Bolívar.
- Identificar los elementos del liderazgo transformacional que aportan a mejorar el desempeño laboral en los empleados de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Provincia de Bolívar.

5.3. Justificación de la Investigación

Cada vez es más difícil ignorar la presente investigación pues tiene novedad; condicionalmente se basa en el factor humano, en el que cada persona, empezando por los propios directivos, deben aportar sus mejores cualidades profesionales y personales para beneficio de la organización y para los nuevos profesionales que buscan información y referencias para ampliar sus intereses y cultivar el gusto por la investigación (Martínez, 2018).

Tiene accesibilidad de parte de los directivos de las cooperativas de ahorro y crédito ya que permitieron manipular información recabada para la obtención de resultados y encontrarse predispuestos para aplicar una constante mejora e innovación, satisfaciendo así la demanda de mejorar el bajo desempeño laboral con la finalidad de ofrecer una mejor atención hacia los socios e instituciones de control además porque nos permite ver el estado actual de las cooperativas en estudio. y cómo podemos mejorarlo, así como también poder ampliar conocimientos y habilidades, que en un futuro se verán reflejados en el campo laboral al frente de cada uno de los involucrados en esta investigación (Laza Rodriguez, 2016).

Los aportes tanto teóricos como práctico se basan en estudios con un enorme desarrollo de la ciencia el cual estará determinada por los aportes que se realicen para mejorar sobre todo en el ámbito de la motivación para mejorar el desempeño laboral, pues en la actualidad las organizaciones viven constantes cambios que les permiten a estas mantener un nivel de exigencia mayor en referencia al desempeño laboral y la calidad del servicio que estas presten (Mazariegos, 2015).

Los beneficiarios del presente proyecto serían todo el personal que trabaja en las diferentes cooperativas de ahorro y crédito de la provincia Bolívar, adicionalmente también se beneficiarían los socios pues recibirían un mejor servicio por parte de los empleados de las entidades crediticias, pues como es de nuestro conocimiento el desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización, al cual se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las

acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa (Maldonado, 2016).

Tiene interés ya que reside en el hecho que el desempeño del trabajador va de la mano con las actitudes y aptitudes que estos tengan es función a los objetivos que se quieran alcanzar, seguidos por políticas normas, visión y misión de la organización pues se busca aportar con soluciones a las autoridades de las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia Bolívar, para que mediante su talento humano presten un servicio de calidad para de esta manera desarrollar competencias que incidirán para optimizar y controlar un mejor desempeño laboral (Fontenla, 2016).

Tiene necesidad, pues este trabajo busca poner a conocimiento la realidad en la que están laborando el personal de las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia Bolívar, el mismo que permitirá verificar si existe un líder quien los guie y si es el adecuado para comunicar lo que desean sin temor, sin faltar el respeto y sobretodo poder saber si siempre tienen la libertad de expresarse en su lugar de trabajo por parte de los empleados.

5.4. Marco teórico referencial

5.4.1. Antecedentes de la Investigación

Una vez seleccionado el tema en estudio se realizó investigación bibliográfica para obtener una referencia de diferentes estudios que sirven como parte del marco teórico en este sentido, la revisión de la literatura permite analizar y reflexionar si la teoría y la investigación anterior sugiere una respuesta para lo cual se pueden citar a:

(Rodea, 2014) el cual realizo una investigación cuyo título fue: Liderazgo Transformacional como Herramienta de la Productividad de los Empleados” (Caso: Empresa Textilera, Municipio Ixtapaluca) en la Universidad de Autónoma de México.

(Fiaga, 2018) con su tema investigado denominado: Liderazgo transformacional y su relación con el desempeño de los empleados del área de producción de un frigorífico en Bogotá.

(Jimenez, 2014) en su investigación Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada.

Como se puede apreciar los estudios antes citados abordan campo de estudio diferente al tema de la presente investigación, pero si de variables a emplearlas, lo que este tema en estudio es inédito y en diferente campo de aplicación.

5.4.2. Bases teóricas

5.4.2.1 Liderazgo Transformacional

De acuerdo (González, 2016) el liderazgo transformacional es un proceso de interacción que se establece entre los miembros de un grupo el líder tiene la habilidad de facilitador que induce a los cambios, al igual que (Bass & Avolio, 2014) planteó que el liderazgo transformacional está comprendido por un proceso enfocado en la estimulación de la conciencia de los empleados , a fin de convertirlos en seguidores productivos, quienes acepten y se comprometan con el alcance de la misión organizacional, apartando sus intereses particulares y centrándose en el interés colectivo. (p.47) Según el criterio de los autores mencionados, bajo un liderazgo transformacional, el líder podrá mostrar diferentes modelos de dirección. En esta organización de ideas, dicho liderazgo se centra en incentivar a las personas a poner su mayor esmero en el alcance de sus posibilidades. Por su parte, (Lerma, 2017) agregó que “el liderazgo transformacional cuenta con un conjunto de lineamientos que postulan que las personas seguirán a quien los inspire, los seguidores con visión se enfocan en lograr significativas metas, siendo importante actuar con entusiasmo y energía”. (p.38) también coincide con lo señalado, (Leithwood, Mascall, & y Strauss, 2014), confirmando: El liderazgo transformacional está orientado a la participación de los seguidores, adjudicando significado a la tarea. Con este liderazgo se estimula la conciencia de los empleados , quienes son dirigidos para aceptar y comprometerse con el alcance de la misión enunciada en la organización. Por tanto, el mismo tiende a motivar, así como cambiar a las personas, impulsando a los empleados a actuar por encima de sus propias exigencias laborales; produciendo cambios en los grupos y en las organizaciones. (p.55)

En consecuencia, se percibe que el liderazgo transformacional implica un desarrollo de dirección en la cual el cambio del escenario interpreta una presencia primordial, lo cual es factible por medio de la labor del líder quien incentiva y estimula a sus seguidores; siendo oportuno analizar estos actos de los líderes que en dichas funciones se implanta un proceso de dirección orientado a la conversión institucional, el cual se vincula con el resultado de los objetivos.

5.4.2.2. Qué busca el Liderazgo Transformacional

El Liderazgo transformacional coincidimos con el autor donde se manifiesta que busca motivar, llevar más allá a las personas a cargo orientándolas para lograr un propósito común (Willman & Velasco, 2014); se basa en actividades de creatividad, estimulación intelectual. El líder muestra su atención hacia las personas a su cargo preocupándose por sus necesidades, su crecimiento personal y profesional. Se establecen visiones compartidas basándose en una capacidad innovadora, apoyándose en el empoderamiento y la capacidad de apoyar el desarrollo del personal (Li & Wong, 2016)). Bass como se cita a (Lupano & Castro, 2015), el precursor del liderazgo transformacional, describe la importancia del líder pues provoca cambio en sus seguidores al concienciarlos de la importancia de los resultados después de realizar bien las actividades. Es por eso que el líder es un intermediario de cambio o transformación, el cual puede llevar de forma más fácil la aplicación de la visión y lograr los objetivos organizacionales; se ha mostrado en estudios que la motivación es un elemento inspirador y además que tienen una relación positiva con el liderazgo transformacional (Eres, 2014).

5.4.2.3. Teorías sobre el liderazgo

En la opinión de las teorías sobre liderazgo el interés de esta temática es comprender el proceso del liderazgo se manifestado desde la antigüedad, partiendo de los jeroglíficos egipcios en los que ya aparecen los conceptos de liderazgo, líder y seguidores, pasando por los clásicos griegos, como Platón en “La República” y Aristóteles en “Política” o, más adelante, Maquiavelo en el renacimiento con “El príncipe”. Sin embargo, no fue hasta los inicios del siglo pasado cuando comenzaron a desarrollarse los estudios relacionados con el tema de una forma científica. Los primeros estudios científicos sobre el liderazgo estaban centrados en la determinación de los rasgos y características personales comunes a los individuos que ejercían como líderes y que estas características no estaban presentes en los que no destacaban como tales. Entre los pioneros en este tipo de estudios se encuentra Terman (1904) y posteriormente Stodgill (1948), que recopiló gran parte de las investigaciones llevadas a cabo hasta ese momento. Estos estudios son conocidos

como “Teoría de rasgos” o “Teoría del gran hombre” y pueden resumirse con la afirmación de que el líder nace, no se hace. A partir de 1945, aprovechando las experiencias obtenidas de la Segunda Guerra Mundial, se comienza a analizar el fenómeno del liderazgo de manera mucho más global. De los estudios que se llevaron a cabo en la Universidad de Ohio, se determinó la existencia de las cuatro siguientes dimensiones del liderazgo, que fueron propuestas por Halpin y Winer (1952):

5.4.2.4. Estilos de Liderazgo

Desde la posición de: (Lewin, Lippitt, & White, 1939) el estilo de Liderazgo en uno de los primeros estudios que consideraban la existencia de distintos estilos de liderazgo, tras analizar el comportamiento de un grupo de adolescentes en un club juvenil, distinguieron entre los tres siguientes: *Autocrático*: El líder planifica y organiza todas las actividades, decidiendo los grupos de trabajo para cada tarea y tomando todas las decisiones. El reconocimiento o la crítica al trabajo realizado se hacen de forma personal. El líder no se considera como un miembro más del grupo, sino que está en un escalón superior. *Democrático*: El líder discute con el resto de los miembros del grupo las decisiones a tomar, promoviendo varias alternativas. Da libertad a los miembros del grupo para elegir a sus compañeros de tarea. El líder es un miembro más del grupo. *Laissez-faire*: El líder da completa libertad a los miembros del grupo para llevar a cabo el trabajo asignado. No interfiere en él a no ser que sea demandado por algún miembro del grupo. Por su parte, (Likert & Likert, 1976), tomó como punto de inicio la anteriormente citada Teoría X e Y de (McGregor, 1960), donde planteó los siguientes cuatro estilos de liderazgo: *Autoritario explotador*: el líder no tiene ningún tipo de confianza ni fe en sus subordinados y, por ello, centraliza la toma de decisiones. *Autoritario benévolo*: el líder tiene un cierto grado de fe y confianza en los subordinados, aunque de forma condescendiente, como la del amo con el siervo. Puede delegar algunas decisiones rutinarias. *Consultivo*: el líder tiene fe y confianza en sus subordinados, pero no de forma total. Consulta las decisiones con ellos y delega parte de éstas, aunque conserva el control final de la situación. *Participativo*: tiene completa fe y confianza en los subordinados en todos los aspectos. Como consecuencia, la toma de decisiones está completamente descentralizada. Por último, (Covey, 1993), dentro de su teoría

de liderazgo centrado en principios, distingue entre las tres siguientes formas de ejercer el poder: *Poder coercitivo*: Basado en el miedo del subordinado a las consecuencias de no alcanzar los objetivos establecidos. Se trata de una lealtad superficial, que puede ser contraproducente y producir efectos negativos cuando desaparece la amenaza. *Poder utilitario basado en un intercambio* útil entre líder y subordinado en el que ambos deberían salir beneficiados y lograr sus objetivos. *Poder centrado en principios*: Basado en el poder que unas personas ejercen sobre otras, ya que los seguidores respetan, confían y creen en los principios de sus líderes.

5.4.2.5. Definiciones del Liderazgo Transformacional

Según (Bass, B., 2015) el liderazgo transformacional es aquel liderazgo que debe primar en las organizaciones, porque es allí, donde el director general juntamente con su equipo de gestión (jefes de departamentos, servicios y oficinas administrativas) deben compartir la responsabilidad de influir en los subordinados y caminar todos juntos en una misma dirección, orientados a lograr los objetivos y metas trazadas y por ende, el bienestar de la sociedad. En el contexto de la Psicología Ocupacional Positiva se ha analizado el liderazgo transformacional considerando que contribuye a fomentar organizaciones con altos niveles de bienestar psicológico y bajos niveles de estrés, malestar psicosocial y absentismo de los empleados (Salanova, Llorens, & Martínez, 2016). Por ello, se considera relevante que formar y/o fomentar líderes transformacionales dentro de las organizaciones, es un paso importante para producir cambios reales, que no solo van encaminados a la búsqueda de la excelencia y la calidad organizacional, sino que, además, mantienen la salud psicosocial de sus empleados y equipos de trabajo. La evidencia científica pone de manifiesto la importancia del liderazgo dentro de las organizaciones. Sin embargo, en el ámbito de la psicología de la salud ocupacional, se entiende que existen nuevos retos de investigación para clarificar más aspectos relacionados al bienestar psicosocial de empleados y equipos de trabajo. Partiendo de estas premisas, los diferentes estudios de esta tesis, tienen como objetivo, ampliar la investigación respecto al concepto de liderazgo transformacional en su relación con el bienestar psicosocial en los equipos de trabajo, intentando responder a algunas preguntas. El estudio del liderazgo ha sido motivo de investigación desde numerosas perspectivas (economía, administración de

empresas, psicología, sociología, etc.). A lo largo de la historia se han desarrollado diferentes teorías que intentan explicar la figura del líder y la relación que existe entre líder-seguidor. Por un lado, se considera la función de líder en el proceso motivacional de sus seguidores mediante la transformación de sus actitudes y valores, así como en el efecto sobre su rendimiento. (Bass, B., 2015)

5.4.2.6. Proceso de interacción

Citando a (Benitez Echeverría, 2017), donde manifiesta que la sociedad es una compleja red de interacción social, es decir, las personas que la componen se encuentran en mutua interdependencia y se relacionan entre sí de varios modos, en virtud del estatus, del papel y del proceso. El proceso de interacción se puede llevar a cabo en dos sentidos opuestos: por disyunción y por conjunción. Por interacción social se entiende el lazo o vínculo que existe entre las personas y que son esenciales para el grupo, de tal manera que sin ella la sociedad no funcionaría. Para la Sociología, las relaciones sociales, los modos de interacción no se limitan al ámbito familiar o de parentesco; abarca las relaciones laborales, políticas, etc. La clasificación de los procesos de interacción es: procesos conjuntivos, procesos disyuntivos. 1.- los procesos conjuntivos son relaciones positivas, por las que las personas se atraen entre sí y se integran las personas que participan logran un objetivo considerando deseable a ellas. 2.- Los procesos disyuntivos son relaciones negativas, por las que las personas se distancian entre sí y se tornan menos solidarias, las personas que participan están en pugna y no en armonía.

5.4.2.7. Inducción a Cambios

En la opinión de (Salvador, 2019) El liderazgo transformacional inspira a los seguidores a seguir sus intereses y los del grupo. Induce a las personas a hacer más de lo que se espera de ellos (además de la rutina). Los seguidores se identifican con el líder proceso de identificación y establecen una relación de confianza mutua (mientras que, en el liderazgo transaccional, la relación es más distante, más formal). Sin embargo, el líder no lleva a la gente a seguirlo "ciegamente", sino que contribuyen con sus conocimientos y motivación para alcanzar los objetivos. El

aumento de la capacidad de liderazgo transformacional permite rastrear el destino de la organización y desarrollar el concepto de visión, para anticipar el mercado. En consecuencia, pide un mayor compromiso y participación de los individuos, haciendo creer a los seguidores en una nueva dirección.

5.4.2.8. Dimensiones del Liderazgo Transformacional

Según (Bass, B., 2015) consideró que las dimensiones del liderazgo transformacional son cuatro: a) Estimulación intelectual b) Consideración individualizada c) Motivación e inspiración y d) Influencia idealizada o carisma. a) Estimulación intelectual. Fomenta intensamente la creatividad, alienta a indagar nuevas formas de realizar las cosas y persigue nuevas ocasiones en favor de la empresa. b) Consideración individualizada. Sostiene formas de comunicación con sus discípulos en forma personal o colectiva. El líder es un escucha activo y es buen comunicador fuerte. Se preocupa por la ayuda, la simpatía y l proporcionar retos y oportunidades. Se interesa porque los seguidores se desarrollen profesionalmente y hagan carrera en la organización. c) Motivación e inspiración. El líder motiva, premia, felicita a los integrantes de la organización con el propósito de alcanzar en ellos un desempeño laboral superior, lograr esfuerzos adicionales y convencer a sus discípulos de sus habilidades. Crea la aptitud para el cambio y anima un amplio rango de intereses. Siempre espera el mejor esfuerzo. d) Influencia idealizada o carisma. Es muy importante, por cuanto tiene un sentido de intención. Los líderes seductores, son percibidos por los seguidores como seres de un alto grado de ética, convicción y honestidad. Se comprometen totalmente con la organización y siempre destaca su presencia en las actividades, colocándose adelante cuando hay crisis o celebrando el triunfo con su gente. (p. 121).

5.4.2.9. Proceso Administrativo

Tomando como referencia a (Riquelme, 2019) Un proceso administrativo se da como un flujo continuo y conectado de actividades de planeación, dirección y control, establecidas para lograr el aprovechamiento del recurso humano, técnico, material y cualquier otro, con los que cuenta la organización para desempeñarse de manera

efectiva. Este conjunto de actividades, está regido por ciertas reglas o políticas empresariales cuya finalidad es reforzar la eficiencia en el uso de dichos recursos. Es aplicado en las organizaciones para lograr sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales. La labor de los administradores y gerentes en este sentido es importante, se dice que el desempeño de los mismos se mide conforme el cumplimiento del proceso administrativo. Las funciones del proceso administrativo son las mismas funciones de las diferentes etapas (planificación, organización, dirección y control) pero se diferencian de las mismas porque son aplicadas a los objetivos generales de la organización.

5.4.2.10. Etapas del proceso administrativo

El proceso administrativo se desarrolla en diferentes etapas, conocidas con las abreviaturas de planificación, organización, dirección y control (P.O.D.C.), estas son consecuentes y se repiten por cada objetivo determinado por la organización o empresa. Habitualmente, estas etapas son agrupadas en dos fases, que son: *Fase mecánica*: Planificación ¿Qué se debe hacer? y Organización ¿Cómo se debe hacer? En esta se establece lo que se va a hacer y se dispone una estructura para hacerlo, *Fase dinámica*: Dirección ¿Cómo se está haciendo? y Control ¿Cómo se realizó? Se puntualiza el cómo se maneja el organismo que se ha estructurado anteriormente.

5.4.2.11. Actividades y funciones del proceso administrativo.

Desde la posición de (Riquelme, 2019) las actividades y funciones de un proceso administrativo son: 1.- Planeación: Es el primer paso a dar, consiste en saber por anticipado qué se va a hacer, la dirección a seguir, qué se quiere alcanzar, qué hacer para alcanzarlo, quién, cuándo y cómo lo va a hacer. Para ello se siguen algunos pasos como: Investigación interna y del entorno (se pueden usar herramientas como las 5 fuerzas de Porter y el análisis FODA). Planteamiento de propósitos, estrategias y políticas y propósitos. Establecimiento de acciones a ejecutar a corto, medio y largo plazo. Estudiosos del tema, afirman que la planificación abarca la definición de las metas organizacionales, el desarrollo de una estrategia general para alcanzar esas metas y la consecución de planes prioritarios para coordinar todas las actividades.

Concretamente esta función la debe ejercer el cuerpo administrativo de la empresa, y preverá los objetivos y metas para la empresa y los métodos que llevara a cabo. De manera objetiva se establece un plan que contenga las futuras actividades a realizar, para ser implementado con previa visualización, tomando en cuenta detalladamente cada característica. Las actividades más importantes de la planeación son: Predefinición de objetivos y metas a lograr durante un determinado tiempo. Implantar una estrategia con métodos y técnicas oportunos a llevar a cabo. Anticipar y tramar frente a posibles problemas futuros. Esclarecer, ampliar y determinar los objetivos. Implantar las condiciones de trabajo. Seleccionar y enunciar las tareas a desarrollar para cumplir los objetivos. Construir un plan general de logros acentuando nuevas maneras de desempeñar el trabajo. Establecer políticas, métodos y procedimientos de desempeño. Modificar los planes basados en el resultado del control.

Como señala (Riquelme, 2019) La organización, es el segundo paso a dar, constituye un conjunto de reglas a respetar dentro de la empresa por todos quienes allí laboran, la principal función en esta etapa es la coordinación. Después de la planeación el siguiente paso es distribuir y asignar las diferentes actividades a los grupos de trabajo que forman la empresa, permitiendo la utilización equitativa de los recursos para crear una relación entre el personal y el trabajo que debe ejecutar. Organizar es utilizar el trabajo en busca de metas para la empresa, incluye fijar las tareas a realizar, quién las va a hacer, dónde se toman las decisiones y a quién deben rendir cuentas. Es decir, la organización permite conocer lo que debe hacerse para alcanzar una finalidad planeada, dividiendo y coordinando las actividades y proporcionando los recursos necesarios. La labor que aquí se lleva está relacionada con las aptitudes (físicas e intelectuales) de cada trabajador a la vez con los recursos que posee la empresa. La principal intención de la organización es detallar el objetivo asignado a cada actividad para que se cumpla con el mínimo gasto y con un grado máximo de satisfacción. Las actividades más significativas de la organización son: Realizar la selección minuciosa y detallada de cada trabajador para los diferentes puestos. Subdividir las tareas en unidades operativas, Escoger una potestad administrativa para cada sector. Proporcionar los materiales y recursos a cada sector. Concentrar las obligaciones operativas en puestos de trabajo por departamento, mantener

claramente establecidos los requisitos del puesto, suministrar facilidades personales y otros recursos, ajustar la organización basado en los resultados del control.

Teniendo en cuenta a (Riquelme, 2019) la Dirección es el tercer paso a dar, dentro de ella se lleva a cabo la ejecución de los planes, la comunicación, la motivación y la supervisión necesaria para alcanzar las metas de la empresa. En esta etapa es necesaria la presencia de un gerente con la capacidad de tomar decisiones, instruir, ayudar y dirigir a las diferentes áreas de trabajo. Cada grupo de trabajo se rige por normas y medidas que buscan mejorar su funcionamiento, la dirección es trata de lograr mediante la influencia interpersonal que todos los empleados contribuyan al logro de los objetivos. La dirección se puede ejercer a través de: el liderazgo, la motivación, la comunicación y las actividades más significativas de la dirección son: Ofrecer motivación al personal, recompensar a los empleados con el sueldo acorde a sus funciones, considerar las necesidades del trabajador, mantener una buena comunicación entre los diferentes sectores laborales, permitir la participación en el proceso de decisiones, influenciar a los empleados para que hagan su mejor esfuerzo, capacitar y desarrollar a los empleados para utilicen todo su potencial físico e intelectual, satisfacer las diferentes necesidades de los empleados mediante el reconocimiento de su esfuerzo en el trabajo, ajustar los esfuerzos de la dirección y ejecución de acuerdo a los resultados del control.

Cómo señala (Riquelme, 2019) el control es el último paso que hay que dar, dentro de esta se lleva a cabo la evaluación del desarrollo general de una empresa, esta última etapa tiene la labor de garantizar que el camino que se lleva, la va a acercar al éxito. Es una labor administrativa que debe ejercerse con profesionalidad y transparencia. El control de las actividades desarrolladas en la empresa ofrece un análisis de los altos y bajos de las mismas, para luego basado en los resultados hacer las diferentes modificaciones que sean factibles llevarse a cabo para corregir las debilidades y puntos bajos percibidos. La principal función del control es efectuar una medición de los resultados obtenidos, compararlos con los resultados planeados para buscar una mejora continua. Por ello esta se considera una labor de seguimiento enfocada a corregir las desviaciones que puedan presentarse respecto a los objetivos planteados. Luego contrasta lo planeado y lo conseguido para desatar las acciones

correctivas que mantengan el sistema orientado hacia los objetivos. Las actividades más importantes del control son: seguir, evaluar y analizar los resultados obtenidos, contrastar los resultados contra estándares de desempeño, comparar los resultados obtenidos con los planes establecidos, definir e Iniciar acciones correctivas, discurrir medios efectivos para medir la operatividad, comunicar y participar a todos acerca de los medios de medición, transferir información detallada que muestre las variaciones y comparaciones efectuadas, sugerir diversas acciones correctivas cuando fuesen necesarias.

5.4.2.12. Factores del Talento Humano

Teniendo en cuenta a (Mayhew, 2018) donde menciona varios elementos clave para la gestión de recursos humanos como: *Negocios y alineación de RRHH* Alinear prácticas de recursos humanos con la filosofía de negocios es uno de los aspectos más importantes de la gestión. La filosofía de una organización, misión y valores impregnan toda la empresa, no sólo los que asisten a las reuniones en la sala de juntas. En consecuencia, dicha gestión apoya los valores tales como adoptar prácticas justas de empleo, reconocer el trabajo duro y el esfuerzo, motivar a los empleados al alto desempeño y desarrollar las habilidades y el talento de los empleados que parezcan ser prometedores y demuestren aptitud. Los líderes de recursos humanos tienen un control de si los empleados tienen éxito y, por lo tanto, la capacidad de una organización para convertirse en un empleador de elección. *Gestión del talento* La gestión del talento es una manera de describir colectivamente el reclutamiento, selección, retención y promoción de empleados. El capital humano es el aspecto más importante de cualquier empresa y su departamento de recursos humanos. Este representa los recursos que una empresa tiene a su disposición para la consecución de los objetivos de negocio tales como productividad, calidad y variedad de los productos y servicios ofrecidos, seguridad en el trabajo y, sobre todo, rentabilidad. El personal de recursos humanos contrata a candidatos calificados, determina qué candidatos son los más adecuados para funciones específicas, ofrece oportunidades de desarrollo profesional y evalúa al personal. *Compromiso de los empleados* el término "compromiso de los empleados" es sólo otra palabra de moda en el campo de los recursos humanos. Sin embargo, puede ser un aspecto cuantificable de empleo.

Su significado es muy fluido-se aplica a los empleados de primera línea, supervisores, gerentes e incluso liderazgo ejecutivo. El compromiso de los empleados se refiere al nivel de entusiasmo, la motivación, la confianza y satisfacción que los empleados tienen y cómo se sienten acerca de continuar a contribuir con sus habilidades y talento para el trabajo. Las mediciones cuantitativas de compromiso de los empleados provienen de encuestas a la opinión de los empleados, las tasas de rotación, las políticas de retención de análisis y estudios y gastos de compensación. *Futuros RRHH y objetivos de la empresa*. El desarrollo de una estrategia de recursos humanos que se complementa con los objetivos generales de la empresa es otro factor importante de la gestión de los recursos humanos. Desde sus inicios como la administración de personal, el campo de los recursos humanos se ha convertido en un papel como socio estratégico con el liderazgo ejecutivo. Entre los principales objetivos de los expertos en recursos humanos, "para conseguir un asiento en la mesa", los recursos humanos son finalmente considerados un elemento esencial del éxito empresarial. Aunque muchas organizaciones tienen empleados de nivel C que contribuyen a la estrategia de la empresa, hay muchas más empresas que deben aprender la importancia del capital humano para su éxito.

5.4.2.13. Liderazgo transformacional del Gerente

Teniendo en cuenta a (Blogger, 2015) El liderazgo transformacional, es el proceso de influir sobre las personas para dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de determinadas metas. La forma de realizar el cumplimiento de esta meta, va a depender del estilo de liderazgo que tiene el gerente en su gestión organizacional. Para que las organizaciones puedan funcionar de forma correcta, es necesario una gerencia preparada para estos tiempos de cambios, donde la competitividad es el rasgo resaltante para poder mantenerse en el mercado donde se desenvuelve la organización, para lo cual la gerencia transformadora es la respuesta a la incógnita de cómo proceder en el cumplimiento de las actividades dentro de la organización, para llegar a la meta establecida o deseada, para lo cual se requiere una serie de tareas y/o actividades como la planeación, organización, dirección y el control de estas, así como su interrelación, que ameritan un accionar que permite crear unas condiciones para el crecimiento organizacional, personal y profesional de todos los integrantes de

la estructura organizacional. Entre las características necesarias que debe tener un buen gerente-líder, es habilidad mental, madurez emocional, necesidad intrínseca de logro, habilidad para resolver problemas, empatía y representatividad. La habilidad mental es la característica referida a la superioridad de inteligencia que debe tener el gerente ante los demás miembros de la organización para poder comunicar lo que se requiere. La madurez emocional, es la confianza que debe tener todo gerente en sí mismo, en lo que hacen y en lo que desean, así como la madurez necesaria para reconocer sus debilidades. La necesidad intrínseca de logro, corresponde a la necesidad interna de los gerentes en cumplir sus objetivos, el de fijarse metas difíciles y cumplirlas. La habilidad para resolver problemas, consiste en diferenciar la causa del efecto para enfocarse en las causas y resolverlos con los recursos necesarios. La empatía, es la habilidad de identificarse emocionalmente con los demás y sus distintas ópticas. La representatividad, es aquella responsabilidad que tiene el gerente en su praxis para representar a su organización ante los demás entes privados y públicos. Estas características deben ser integradas de forma holística, para canalizar su interrelación y fortalecer la gestión gerencial para lograr de manera efectiva la consecución de los objetivos en el camino de la meta establecida. Asimismo, la integración de las características antes mencionadas le permite al liderazgo transformacional del gerente desarrollar habilidades y destrezas para comunicarse en su interrelación con el entorno de la organización que a cada momento presenta cambios que requieren ser canalizados de forma que la organización pueda transformarse y adaptarse en su vigencia. El gerente transformador debe ser un motivador dentro de la organización, lo cual implica el ser un individuo de ejemplo, de un ser que refleje valores personales y organizacionales que el trabajador se sienta que está siendo guiado por un líder de verdad, un líder que acepta y da sugerencias, un líder integrador de individuos, un líder de inclusión, donde todos son aceptados, sin ningún tipo de discriminación. El gerente es un líder por autoridad en su rol de jefe, es un liderazgo impuesto, sin embargo debe trabajar para conseguir el liderazgo transformacional de sus empleados o subalternos, a través de la comunicación interpersonal, que le sirve como vaso comunicante para promover una comunicación eficaz, con relación a esto Rodríguez (1993), la comunicación es la esencia misma de la vida del hombre, no se puede vivir sin ella y en sus constantes intercambios, para ello utilizar tres niveles de comunicación, la interpersonal, la intrapersonal y la

comunicación social. Par un liderazgo transformador y efectivo se debe permitir la participación de todos para lograr una comunicación eficaz, para la toma de decisiones, esto permite motivar a las personas de la organización, la comunicación eficaz dentro del contexto transformador se convierte en una herramienta básica para lograr los objetivos.

5.4.2.14 Funciones del Gerente

Desde el punto de vista de (School, 2019) las funciones de un gerente no varían tanto entre unas y otras empresas, ni siquiera cuando se trata de industrias diferentes. Algunas de las competencias de quienes ocupan este rol dentro de un negocio son clave para el futuro del mismo y, por eso, este tipo de posiciones, tan elevadas en el organigrama de la compañía, suelen quedar reservadas a los profesionales más experimentados y mejor preparados. Por lo general, alguien que acaba de incorporarse al mercado laboral no es quien se encarga de la planificación; ni se asignarían funciones de un gerente, como la de organización y control, a un profesional que no contase con la formación necesaria, por ejemplo, un MBA. Entre las más habituales funciones de un gerente se encuentran las siguientes: 1.- Planificar: una vez conocidos los objetivos a alcanzar por la compañía, el gerente se encarga de concretar los pasos necesarios para llegar hasta allí. Definiendo un marco de trabajo, todas las acciones y procesos que deberán ponerse en marcha quedan concretados en un plan. Este documento, no sólo sirve para aumentar la eficiencia de funciones como el abastecimiento o el reclutamiento, sino que facilita al ejecutivo la adquisición de un mayor control sobre el curso de las operaciones, al simplificar el seguimiento ofreciendo una referencia. 2.- Organizar: herramientas, materiales, equipos... la organización es una de las funciones de un gerente que mayor incidencia tienen en los beneficios. Saber aprovechar los recursos disponibles, hacer una correcta distribución del trabajo y tomar buenas e, por ejemplo, en lo que respecta a la externalización de algunos servicios son medidas necesarias y que sólo la práctica y lo aprendido en un Máster en Dirección de Empresas permiten aplicar. 3.- Controlar: una vez que todo está en marcha, una de las funciones de un gerente es la supervisión. Validar, verificar y ofrecer retroalimentación son formas de no perder ajuste y mantener la alineación con los objetivos fijados. Cuando la monitorización es

proactiva, se garantiza el contar con el margen de maniobra necesario para introducir modificaciones o implementar acciones correctivas, en los casos en que se considere necesario. 4.- Desarrollar: quizás se trate de una de las funciones de un gerente menos visibles, pero se trata de la que mayores efectos producirá a medio y largo plazo en la empresa. Establecer programas para contribuir a impulsar el crecimiento de los miembros de la organización equivale a potenciar el talento y sentar las bases para asegurar que, el día de mañana, el negocio contará con los activos de conocimiento y habilidades necesarios. Además de trabajar con la colaboración del departamento de recursos humanos, el gerente debe apoyar la cultura empresarial inspirando y motivando a la plantilla 5.- Liderar: en esa misma línea, cabe destacar que un profesional en esta posición necesita hacer algo más que planear, organizar y supervisar. Las funciones de un gerente no sólo tienen que ver con sus habilidades técnicas, sino que las capacidades de comunicación y habilidades interpersonales resultan clave a la hora de lograr el compromiso del equipo para lograr una meta conjunta. Liderar implica motivar, comunicar, guiar y alentar, requiere de saber escuchar de forma activa, resolver problemas y conectar con las personas.

5.4.2.15. Perfiles del Gerente

Como lo hace notar (Montezuma, 2014) El gerente es un hombre, un ser humano con toda la complejidad que ello implica. Cada gerente tiene su propia personalidad, formación, experiencia y capacidades que le hacen siempre diferente a los demás; por tanto, tratar de agrupar en un solo paquete todas las características y rasgos que debiera tener un gerente de una empresa es imposible. Sin embargo, existen un conjunto de factores estudiados que favorecen una buena tarea gerencial o directiva en una empresa. Las características, rasgos o cualidades que un gerente debe poseer son los siguientes: Poseer un espíritu emprendedor: Consiste en la capacidad para incursionar en cosas nuevas y desconocidas con la certeza y convicción de que todo saldrá bien. Es lo que Mc Lelland decía debe tener afán de logro y de poder. Gestión del cambio y desarrollo de la organización: Habilidad para manejar el cambio para asegurar la competitividad y efectividad a un largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos, manejarlos efectivamente en búsqueda de soluciones para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Habilidades cognitivas:

Debe poseer inteligencia para tomar decisiones acertadas, lo que implica buena capacidad de análisis y síntesis, buena memoria para recordar datos, cifras, nombres y rostros de personas y creatividad para innovar. Por eso Peter Drucker dice que el gerente es un trabajador cerebral y Kenich Ohmae en la Mente del Estratega dice que la clave de su trabajo es el análisis. Habilidades interpersonales: Comprende la capacidad para comunicarse e influenciar sobre los demás y para resolver conflictos. Sensibilidad y empatía ante los demás, habilidad para motivar al personal y capacidad para ejercer el liderazgo. Habilidad comunicativa: Es la capacidad para hacerse entender, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, así como la capacidad para escuchar y comprender a otros, para hacer preguntas, capacidad para dar reconocimiento verbal, es decir felicitar y expresar emociones positivas. Liderazgo: Es la capacidad para ejercer influencia, motivar e integrar personas, ejercer el poder y aplicar la autoridad y la disciplina. Liderazgo también es la habilidad para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada. Inspirar valores de acción y anticipar escenarios de desarrollo, establecer los plazos y objetivos, efectuar adecuado seguimiento y retroalimentación, considerando las opiniones de los otros. Motivación y dirección del personal: Capacidad de poder hacer que los demás mantengan un ritmo de trabajo intenso, teniendo una conducta auto dirigida hacia las metas importantes. Tener la capacidad para desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad. Espíritu competitivo: Debe poseer cualidades para no dejarse amilanar por los fracasos y capacidad para no dejarse avasallar por circunstancias adversas, ni por las acciones de gerentes de otras entidades, es el espíritu de lucha del deporte trasladado a los negocios. También comprende su entrega al trabajo, la constancia y perseverancia por alcanzar los objetivos. Integridad moral y ética: El gerente es una persona de confianza para los accionistas y para la sociedad, por lo que sus acciones y conductas deben enmarcarse dentro de una moral y ética intachable. Capacidad crítica y auto correctiva: El gerente enfrenta muchas situaciones de incertidumbre y a muchos conflictos, por tanto, debe tener la suficiente perspicacia para autoanalizarse y tomar las acciones correctivas en caso estuviera tomando decisiones equivocadas o llevando a la organización en la dirección incorrecta.

5.4.2.16 Estimulación Intelectual

El líder fomenta nuevos enfoques para resolver viejos problemas, hace hincapié en la inteligencia, la racionalidad en la solución de problemas; motiva a sus seguidores a pensar el modo de realizar las actividades diferentes. Según Bass (Bass & Avolio, 2014) los seguidores se transforman en solucionadores de problemas más efectivos sin la facilitación del líder. Llegan a ser más innovativos con respecto a su análisis de problemas y de las estrategias que usan para resolverlos.

5.4.2.17 Consideración Individualizada

Para (Bass, B., 2015) la consideración Individual es la habilidad que posee un líder para diagnosticar necesidades individuales y atenderlas de forma personalizada, trata individualmente a cada miembro del grupo, da formación, aconseja. El líder tiene en cuenta las necesidades de cada persona para guiar a cada una según su potencial, el líder actúa como entrenador (coach), abriendo oportunidades de aprendizaje, creando un clima de apoyo, es un líder que escucha y sabe delegar, dando luego un feedback constructivo al subordinado.

5.4.2.18 Motivación o inspiración

Según (Bass, B., 2015) el líder aumenta el optimismo y el entusiasmo, crea una visión estimulante y atractiva para sus seguidores. Además, sabe comunicar su visión de modo convincente con palabras y también con su propio ejemplo.

5.4.2.19 Influencia individualizada o carisma

Así mismo (Bass, B., 2015) manifiesta que la capacidad que posee el líder para entusiasmar, transmitir confianza, respeto. El líder actúa de modo que sus seguidores le admiran y le quieren imitar, convirtiéndose en un modelo idealizado con un alto grado de poder simbólico. Los líderes dan ánimo, aumentan el carisma, entusiasmando a sus seguidores, para seguir sus ideales, comunicando sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad (Bass, B., 2015). Proveen una visión

clara de sus objetivos, lo cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño en el desarrollo de sus actividades.

5.4.2.20. Desempeño Laboral

(SERRANO, 2019) Da a conocer que para un buen rendimiento laboral es necesario que los empleados conozcan sus funciones específicas, los procedimientos que deben seguir, así como también las políticas y reglamentos que rigen la institución donde laboran. Tiene como objetivo “conocer de la manera más precisa posible cómo está desempeñando el empleado su trabajo y si lo está haciendo correctamente” p. 4.

5.4.2.21. Teorías que fundamentan el desempeño laboral

En el estudio de (Stoner, Freeman, & Gilbert, 2014) fundamentan el desempeño laboral adhieren que “las metas específicas incrementan el desempeño y las metas difíciles, cuando son aceptadas, aumenta aún más el desempeño” (p. 112). Ello debido a que los estudios sobre la instauración de objetivos han confirmado predominio de los objetivos específicos y retadores como fortalezas motivadoras. Si bien no podemos afirmar que siempre se establece que los empleados concursen en la fase de creación de metas, la participación es preferible a la simple asignación de metas cuando se espera que surja resistencia para aceptar los retos más difíciles. El análisis de la teoría de las expectativas propuesta por Nash es complementado con la opinión de Vroom (Stoner, Freeman, & Gilbert, 2014), quien expresa que la teoría de las expectativas determinan como un sujeto tiende a proceder de cierta forma con la esperanza de que el acto lo guiará a un resultado determinado y con base en lo atractivo que ese resultado le presenta al individuo. Vroom plantea tres variables que argumentan estos planteamientos, citados a continuación. Expectativa o relación esfuerzo-desempeño, es la expectativa observada por la persona de que al desempeñar cierta proporción de esfuerzo obtendrá algún grado de desempeño. Instrumentalidad o relación desempeño-recompensa, es el grado en el cual la persona considera que rindiendo a un grado específico es útil para llevarlo a la consecución de un resultado deseado. Valencia o atractivo de la recompensa, es la trascendencia

que la persona da a la solución potencial o retribución que logre alcanzar en el trabajo. El valor considera tanto las metas como las necesidades del individuo.

El desempeño puede ser claramente predecibles basado en estas dos teorías, entonces el desempeño profesional, definido por (Toro, 2009)“es una actuación orientada a un resultado, a una realidad observable, medible y dinámica. Su carácter dinámico radica en que el desempeño profesional es la acción mediante la cual se realiza una tarea, como es el desempeño de una determinada profesión” (p. 214). Este mismo autor define el desempeño laboral como la capacidad consecuyente para producir los resultados deseados, mediante la utilización de los recursos físicos y humanos en períodos prolongados de tiempo en las diversas tareas inherentes al cargo. Asimismo (Drucker, 2003), plantea que “el desempeño debe ser el eje de la organización, es la existencia de elevadas normas de desempeño del grupo, tanto para el desempeño laboral como para cada individuo” (p. 311).

5.4.2.22. Dimensiones del desempeño laboral

(Stoner, Freeman, & Gilbert, 2014) refiere que la dimensión del desempeño laboral en la actualidad se precisa de competencias y capacidades relacionadas al trabajo, se asume la postura teórica de quien considera que los elementos a evaluar es la calidad del trabajo realizado en términos de eficiencia, la responsabilidad para con las tareas y directivas propias de la gestión a cargo, la implicancia del trabajo en equipo determinando el compromiso institucional.

5.4.2.23. Dimensión de la calidad de trabajo

Desde la posición del análisis de la dimensión calidad del trabajo, “Es un proceso dinámico y longitudinal en el tiempo por el que una persona utiliza los conocimientos habilidades y buen juicio, asociados a la profesión” (p.47). De lo citado se asume que los profesionales aplican conocimientos, habilidades, destrezas y juicio crítico. En consideración a lo mencionado anteriormente, los autores Spencer, y Spencer, citados por (Stoner, Freeman, & Gilbert, 2014) definen la calidad del trabajo como “Una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionado con

un nivel estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en trabajador o situación” (p. 95). Adicional a ello, (Urbina & Barazal, 2002) enfatizan que, la calidad del trabajo profesional puede desarrollarse con dos objetivos: “Con fines diagnósticos, toma en consideración la calidad del aprendizaje, con fines académicos (asignatura, cursos como profesionales o especialista)” (p. 2), a partir de lo acotado por el autor, la calidad del trabajo profesional aumenta por el nivel de exigencia en los profesionales para desarrollar sus actividades. En este orden de ideas para (Urbina & Barazal, 2002) la calidad del trabajo son entendidas como: “Capacidades complejas que deben ser desarrolladas / adquiridas/ practicadas y que incluyen saberes y herramientas de diverso tipo para poder desempeñarse en la satisfacción de necesidades, en la resolución de problemas y en la anticipación de soluciones, en algún área del saber y del quehacer”. (p.39). Dentro de este contexto, se resalta que el profesional en su quehacer profesional, busca cumplir los objetivos trazados por la institución, ofrecer servicios específicos y desenvolverse en las áreas administrativas inherentes a su cargo.

5.4.2.24. Dimensión Trabajo en Equipo

La dimensión trabajo en equipo sostenida por (Stoner J. F., 2014), en el marco de la función administrativa, hace referencia a la calidad del trabajo de los colaboradores, como atender “a los saberes y los conocimientos... Comprobar que la experiencia es formativa y de que en equipo se pueden adquirir a lo largo de la vida activa,” (p. 227) por otra parte, a través de las actividades que realiza el profesional en función pública se convierte en un participante activo en la organización y por ende en un actor competente en el trabajo, utilizando para ello los principios de la administración en el desempeño profesional, conlleva a la participación en la planificación, organización, ejecución y evaluación de los programas dentro del ámbito de la calidad del trabajo del profesional de la función pública. De lo anterior, se desprende, (Stoner J. F., 2014) que todo profesional que labora debe demostrar capacidad para trabajar en equipo y asumir liderazgo en los equipos que laboran plantear e implementar soluciones a problemas administrativos en unidades de atención dentro de este contexto de lo anteriormente señalado se requiere de un profesional dispuesto al trabajo en equipo, desarrollando el liderazgo en la organización y en la gestión de

los servicios que presta. Otro aspecto a destacar, está signado por la habilidad para tomar decisiones, (Stoner, Freeman, & Gilbert, 2014), al respecto señalan que: “son aptitudes que permiten examinar alternativas y elegir entre ellas, así como usar diversas herramientas y técnicas para tomar decisiones” (p. 213). Esto resalta el hecho de que una parte importante de la responsabilidad del supervisor o del gerente es decidir qué acción se debe tomar, para ello se han desarrollado una gama de herramientas y técnicas para ayudar a los supervisores y gerentes a tomar decisiones con éxito. En otras palabras, los pasos del proceso administrativos son necesarios para lograr los objetivos de la organización. Es decir, que un supervisor determina lo que necesita hacerse, ayuda a programar a las personas y otros recursos para que el trabajo se haga, ayuda a seleccionar y entrenar personas para que hagan el trabajo, toma decisiones y determina en qué forma se cumplió el plan y como puede mejorarse. Estas actividades las ejecuta diariamente.

5.4.2.25 Dimensión Compromiso Institucional

Asimismo, en el análisis de la Dimensión: Compromiso Institucional, para (Stoner, Freeman, & Gilbert, 2014): El compromiso institucional es la capacidad de sentimientos o capacidad de compromiso enmarcada dentro de la calidad del trabajo profesional, son las emociones que refleja un individuo, enfatizada en cada uno de los profesionales mediante su desempeño laboral que se evidencian por el día a día con las distintas carencias de las necesidades humanas que tienen los usuarios adscritos en los servicios. (p. 312). Desde lo mencionado Stoner, Freedman, y Gilbert, (2003) considera “los sentimientos pueden ser agradables o desagradables y son resultados de la respuesta personal al medio, o a lo que sucede en su interior” (p. 38). Estas capacidades influyen en los profesionales cuando es demostrada en las personas que pierden los estribos ante cualquier desacuerdo son inseguras al momento de tomar decisiones, egoístas, estresadas, no cooperan, imponen órdenes porque no tienen capacidad de consultar, sienten que son superiores a los demás y subestiman a sus compañeros y colaboradores. Desde lo citado se puede argumentar que esta capacidad de compromiso influye en un buen desempeño laboral pero no obtienen éxito en su vida profesional. Considera (Stoner J. F., 2014) “las muestra de compromiso usualmente subconscientes, directamente comunican las emociones del

individuo” (p.45). Es decir que interviene en la felicidad y bienestar general, puede darse el caso de una persona amargada, pesimista y quejumbrosa, pero a pesar de ello logra un buen desenvolvimiento técnico, aunque obviamente las relaciones con sus compañeros no sean las más adecuadas.

Para Gómez, (2002), “Cuando el supervisor comparte los datos puede concentrarse más fácilmente en el desempeño en lugar de hacerlo en la personalidad” (p.20) los profesionales que laboran requieren de una buena dosis de comprensión y tolerancia para adquirir con ello la capacidad de cambiar y con ello mejorar la calidad de vida de compromiso personal. En otras palabras, dentro de las capacidades de compromiso institucional se encuentra el dominio personal, que en los términos expresados por (Stoner, Freeman, & Gilbert, 2014), es la “disciplina que permite aclarar y ahondar contiguamente nuestra visión personal, concentra energías, desarrolla paciencia y percibe la realidad de manera objetiva” (p. 219). En otras, palabras, permite aclarar los aspectos que en realidad interesan para poner la vida al servicio de mejores aspiraciones. Dentro de la capacidad de compromiso se encuentra el primer subindicador comunicación que deriva del trato o conversaciones entre los profesionales. Para (Stoner J. F., 2014), “la comunicación implica promover los sistemas, medios y clima apropiados para desarrollar, ideas e intercambiar información en la organización” (p. 211) Respecto a conceptualización de comunicación, S (Stoner J. F., 2014) definieron que “Es el intercambio de ideas e información. Comunicación no es sólo decir palabras. Es algo que forma parte de todas las facetas de actividades cotidianas” (p. 11) La línea tradicional de comunicación es desde el director hacia los escalones inferiores de la dirección. Siendo esta comunicación descendente que ayuda a coordinar las diferentes estructuras de las actividades de la jerarquía. La característica innata que posee el ser humano es la empatía, para desempeñar sus funciones a través del contacto humano implica esta característica personal que depende de la capacidad de compromiso. Desde esta perspectiva (Marriner, 2017) considera a la empatía como “la habilidad de ponerse en el rol de la otra persona y de asumir los puntos de vista y emociones de ese individuo”. (p. 469). Cuando se logra identificar este punto de vista, se puede alcanzar una mejor comprensión del estado mental y afectivo de la interacción con los demás.

Uno de los objetivos más importantes de la empatía es las relaciones interpersonales, debido a que los profesionales comparten recursos, tiempo, espacios o propósitos, pero sí no logran, cumplir las metas y objetivos trazados no son un equipo. Por tal motivo (Stoner, Freeman, & Gilbert, 2014) sostienen que “el personal demuestra una actitud positiva y flexible, comprometida con mejorar en forma continua. Todos quieren ayudar, intentan realizar bien sus tareas, actúan en forma rápida, son corteses, cooperativos y entusiastas”. (p. 155). El uso de la evaluación del desempeño no es reciente, desde el instante en que un sujeto emplea a otro, la labor de éste último es evaluada con el fin de determinar el costo y beneficio. Por lo cual la evaluación de desempeño es un concepto dinámico, ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad, sea formal o informal. Además, la evaluación de desempeño constituye un método de dirección necesario en la labor administrativa. Es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido para la carga, motivación, entre otros. Lo cierto es que toda empresa u organización necesita conocer la eficacia y eficiencia de sus empleados y equipos de trabajo, y para lograrlo las organizaciones requieren implantar programas de evaluaciones de rendimiento.

Para (Stoner J. F., 2014), la evaluación de desempeño es: Un proceso sistemático y periódico de medida objetiva del nivel de eficacia y eficiencia de un empleado, o equipo en su trabajo, valorando el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del trabajador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de las funciones en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos. (p. 216) La evaluación de desempeño no es un grupo de hechos puntuales, más bien debe responder a un proyecto previamente constituido, en donde se establezca la regularidad en las evaluaciones, el método que se seguirá, las fechas en que se realizarán y los objetivos que se tratarán de conseguir con las mismas. Por lo cual, el programa que se implante y la técnica de evaluación que se utilice, deben garantizar, hasta dónde sea posible, la objetividad de las evaluaciones, tanto en la cantidad y calidad del trabajo y realizar una buena planificación del programa, para lo cual será preciso: Definir los objetivos del programa (las aplicaciones que se van

a dar a los resultados). Planificar cuidadosamente la periodicidad y forma de las evaluaciones (semestral, anual, cuestionarios, entrevistas, evaluaciones en 360°). Elaborar un manual de evaluaciones que recoja todo el sistema (documento que servirá de base y guía para llevar a cabo las Evaluaciones de Desempeño). Informar y formar a todos los implicados en la evaluación (busca la participación e implicación de todos los miembros).

5.4.2.26. Calidad de Trabajo

Cómo afirma (Remón, 2018) Las empresas se mueven en un entorno cambiante y marcado por la competitividad, en esta situación, las tendencias de los actuales sistemas de gestión tratan de adaptar la producción a una demanda variable, con productos personalizados y series cortas; una producción que requiere flexibilidad, rapidez de respuesta, simplicidad de procesos, etc. La intervención sobre las condiciones de trabajo ha de contribuir a mejorar la gestión de las organizaciones desde el análisis de la realidad del trabajo y de la inserción del hombre en el proceso productivo. La calidad de la producción y de las condiciones de trabajo pueden y deben ir en paralelo; mejorar la productividad y la calidad no se improvisa, son muchos los factores que van a intervenir, y en lugar destacado está el factor humano. Las acciones sobre las condiciones de trabajo pueden representar un beneficio claro y directo en términos de satisfacción del cliente (calidad total) y de ventaja competitiva. Pero no es una tarea fácil, ya que no existe un modelo de organización ideal, cada organización tiene diferentes objetivos, personas, culturas..., tiene una personalidad determinada que la hace única. Por ello, la dirección debe tener en cuenta las particularidades de su empresa, la especificidad de sus sistemas productivos, las características de sus equipos, las condiciones de explotación y las condiciones del mercado; pero también ha de considerar las características de los empleados (edad, cualificación, etc.) así como sus expectativas individuales y colectivas, desde el convencimiento de que los beneficios en la mejora de competitividad superarán con creces los esfuerzos para mejorar las condiciones de trabajo. Uno de los mayores obstáculos para la dirección en la mejora de las condiciones de trabajo será tratar de conciliar intereses, con frecuencia contrapuestos, entre los objetivos empresariales y los empleados .

5.4.2.27. Trabajo en Equipo

Desde el punto de vista de (Randstad, 2016) cuando se trabaja en equipo, se aúnan las aptitudes de los miembros y se potencian sus esfuerzos, disminuye el tiempo invertido en las labores y aumenta la eficacia de los resultados. Un grupo de personas se transforma en equipo en la medida en que alcanza cohesión. Para ello se han de crear lazos de atracción interpersonal, fijar una serie de normas que dirijan el comportamiento de todos miembros, donde la figura de un líder es fundamental, promover una buena comunicación entre el conjunto de integrantes, trabajar por el logro de los objetivos comunes y establecer relaciones positivas. La cohesión de un equipo de trabajo se expresa a través del compañerismo y el sentido de pertenencia al grupo que manifiestan sus componentes. Cuanta más cohesión exista, mejor trabajarán sus miembros y más productivos serán los resultados de sus acciones. Los roles del trabajo en equipo se pueden definir por tanto siguiendo el esquema de las ‘5c’: complementariedad, comunicación, coordinación, confianza, compromiso.

5.4.2.28. Compromiso Institucional

Cómo afirma (Robbins, 2009) Compromiso organizacional es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella. Por tanto, involucramiento en el trabajo significa identificarse y comprometerse con un trabajo específico, en tanto que el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea (p 79). (Porter, W., M., & Boulain, 1974) consideran el compromiso organizacional como la creencia en las metas y valores de la organización aceptándolas, y teniendo voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización y, en definitiva, desear seguir siendo miembro de la misma. Para (Díaz Bretones & Montalbán Peregrín, 2016) sería la identificación psicológica de una persona con la organización en la que trabaja. Los primeros estudios sobre compromiso organizacional aparecieron a partir de mediados de los años 1960 a raíz de los estudios de Lodhal y Kejner (1965), aunque será sobre todo en la década de los 70 cuando se popularice su estudio en el ámbito norteamericano y posteriormente en otros países occidentales.

5.4.2.29. Satisfacción de Directivos y/o clientes

Cómo señala (Question Pro, 2019) Hoy en día la satisfacción a directivos o clientes es esencial para las empresas, no importa el rubro al que pertenezca, ya no basta con llegar primero al mercado o con contratar al artista de moda. Los tiempos han cambiado y con ellos la forma en la que los consumidores piensan y esto nos lleva a que hemos modificado los hábitos de compra. El consumidor hoy en día tiene una elección difícil a la hora de adquirir un producto o servicio, delante de él se encuentran 50 marcas del mismo tipo que buscan su preferencia, pero, ¿cómo lograr que consuman tu producto o servicio? la respuesta es sencilla: Logra la satisfacción al cliente, aunque de seguro será más difícil de lo que parece. Factores que influyen en la Satisfacción al cliente

Distribución: Este punto depende del canal de distribución de tu producto. **Ventas en línea:** Haz un pedido a la casa de tu vecino y verifica el estado en el que llega. Pon más atención a tus distribuidores, verifica que el trato que le dan al producto, visita los puntos de ventas y asegúrate que el cliente esté recibiendo producto de calidad. **Cliente:** Ponte en los zapatos del cliente, y contesta las siguientes preguntas: ¿El producto que recibes vale realmente el precio que pagaste? ¿Los empleados fueron amables y quiero que me vuelvan a atender en el futuro? Te compartimos los KPIs de servicio al cliente más efectivos para que les des seguimiento y logres mejores resultados para tu negocio. **Beneficios de lograr la Satisfacción al cliente** Un cliente plenamente satisfecho no solo compra una vez, no solo compra dos veces, compra toda la vida. Pasos para medir la satisfacción al cliente y la experiencia de compra. Un cliente satisfecho se encarga de difundir con su familia y amigos las grandes ventajas que tiene consumir tu producto o servicio. Un cliente satisfecho te defiende de todos, siempre verá los puntos buenos de la marca y se encargará que otros lo sepan.

5.4.2.31. Rendimiento Laboral

Así mismo (Revista Amiga, 2015) en el artículo aumentar el rendimiento laboral se manifiesta que las organizaciones que pretenden crecer y competir en el exigente mercado comercial actual, demandan de sus colaboradores cada vez mayor eficiencia y productividad para aumentar el desempeño laboral. Por otra parte, de los empleados

, la tendencia es adoptar empleados por periodos cada vez más cortos, por supuesto, con el ánimo de escalar a puestos de mayor relevancia o avanzar hacia la anhelada independencia. De ahí nace la importancia de proyectarse con esmero, y dejar por cada empresa buenas referencias y redes de apoyo, de las cual en algunos momentos se podrá necesitar, con el propósito de ayudar, expertos en desarrollo de recursos humanos ofrecen consejos para mejorar el desempeño en una empresa y de esta forma, se avanza hacia las metas profesionales.

5.4.2.32 Calidad de Trabajo

El término Calidad de trabajo según (Vasquez, 2014) debería ser comprendido por los gerentes, administradores y funcionarios de las organizaciones actuales como el logro de la satisfacción de los clientes a través del establecimiento adecuado de todos los requisitos y el cumplimiento de los mismos con procesos eficientes, que permita así la organización ser competitiva en la industria y beneficie al cliente.

Como asevera la calidad de trabajo es la llave que asegura el trabajo o el éxito del negocio para satisfacer al cliente externo.

5.4.2.33 Contexto Laboral

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) estos cambios del contexto laboral requieren de una serie de estrategias internas y externas de la empresa, para que la polifuncionalidad y la reconversión laboral se traduzcan en factores positivos o menos nocivos para el trabajador.

Según (Velasquez & canclini, 2014) El contexto laboral, tiende a contribuir la calidad del empleo, incide en la empresa en estudio y en la calidad del empleo de los empleados , puede concretarse como una oportunidad de competitividad lo cual dependerá del tipo de estrategias que adopte la empresa para administrar sus recursos, humanos, financieros y su conocimiento.

5.6. Metodología

Para la presente investigación se utilizó fundamentación filosófica mediante un paradigma crítico propositivo pues está relacionado con el tipo de estudio descriptivo - correlacional con enfoque cuantitativo, que permitió identificar y caracterizar los rasgos más importantes del liderazgo transformacional por parte de los directivos y la percepción de los empleados hacia su desempeño laboral, por medio de los instrumentos de recolección de datos. *De acuerdo con* (Hernández, Batista, & Fernández, 2010) *los estudios descriptivos “buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”.* *En el caso de los estudios correlacionales, “tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables, miden cada una de ellas y después, cuantifican y analizan la vinculación.* (p.75).

La Modalidad de Investigación fue Bibliográfica pues el desarrollo y elaboración del marco teórico se basó en investigar información en libros, revistas, y páginas de internet o, revistas especializadas, documentos y trabajos escritos que se han publicado a nivel nacional e internacional, sobre los distintos aspectos y temáticas relacionados con el tema. Además, se utilizó la modalidad de campo porque este trabajo se realizó en el lugar de los hechos a través del contacto directo de la investigadora con la realidad.

También está directamente relacionado con los enfoques cualitativo y cuantitativo debido que éste permite la descripción y detalle de las características fundamentales de las variables del problema objeto de estudio.

Es cualitativo, ya que se centra en la objetividad de los resultados, trata de explicar e interpretar el problema mediante una medición controlada de los resultados obtenidos; a continuación, con toda la información reunida en la investigación intenta generalizar conclusiones, con esta información, además, trata encontrar una solución alternativa para resolver el problema definitivamente (Herrera, 2015) *pág. 22).*

La investigación cuantitativa es una forma estructurada de recopilar y analizar datos de diferentes fuentes. Implica herramientas informáticas y estadísticas para obtener resultados. Está determinado para que su propósito sea determinar el problema y comprender en qué medida está buscando resultados que puedan diseñarse para una población más amplia (Sales, 2017), pág. 32.

La población a la cual está referida el presente estudio lo constituye la población finita de 100 empleados entre operativos y administrativos.

Según (Behar, 2018) se hace denotar los tipos de población como son:

Población Finita: Se define como finita, la población cuyos integrantes son conocidos y pueden ser identificados y listados por el investigador en su totalidad.

Población infinita: Se define como infinita, cuando no es posible especificar o registrar cuántos y quienes la conforman.

La presente investigación utilizará la siguiente población:

Institución Crediticia	No. Empleados
Gerentes de las Entidades Crediticias	7
Cooperativa San José Ltda	35
Cooperativa Juan Pio de Mora	21
Cooperativa de Ahorro y Crédito “Guaranda”	12
Cooperativa El Sagrario	9
Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Bolívar	7
Cooperativa Casipamba	5
Cooperativa Nueva Fuerza Alianza	4
Total	100

Fuente: Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Provincia Bolívar
Elaborado por: Autora: Jessica Ernestina Durán Delgado (2019)

Muestra

En el presente estudio por ser una población finita no fue necesario obtener muestra alguna y se trabajó con toda la población foco de estudio.

Según (López, 2014) *Muestra. Es un subconjunto o parte del universo o población en que se llevará a cabo la investigación. Hay procedimientos para obtener la cantidad de los componentes de la muestra como fórmulas, lógica y otros que se verá más adelante. La muestra es una parte representativa de la población.*

La técnica utilizada fue la encuesta la misma que fue dirigido tanto a empleados como a directivos de las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia Bolívar. Según (Puente, 2016), *La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador, es una técnica que se puede aplicar a sectores más amplios del universo.*

Los instrumentos aplicados fueron dos cuestionarios con formato escala de Likert los cuales permitió medir cada una de las variables en estudio. Teniendo en cuenta a (J, 2015). *El cuestionario es un instrumento compuesto por un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del estudio; es un plan formal para recabar información de cada unidad de análisis objeto de estudio y que constituye el centro del problema de investigación.*

Desde la posición de (Díaz, 2014) *la validación del instrumento tiene como propósito profundizar en el conocimiento de los aspectos a tener en cuenta para la validación de instrumentos de investigación, susceptibles de ser aplicados en procesos metodológicos y en actividades investigativas de variado nivel.* En esta investigación para la validación del instrumento se apoyó en el criterio de expertos es decir profesionales y técnicos en el área los cuales emitieron su criterio y aplicarlos en el instrumento para luego estos ser aplicados en el trabajo de campo.

La confiabilidad del instrumento fue basada mediante el Alfa de Crombach y estos al ser tabulados existió una buena fiabilidad. Desde el punto de vista de (Cronbach, 1951) *el Alfa de Cronbach es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de*

una escala de medida, y cuya denominación Alfa fue realizada por Cronbach en 1951.

Tomando en cuenta, los resultados obtenidos a través del procedimiento estadístico pertinente, se plantean las siguientes conclusiones de forma resumida, capaz de recoger las ideas centrales de cada una de las teorías que sirvieron de guía y que aparecen reflejadas en el presente estudio.

Los resultados obtenidos demuestran que no existe relación entre liderazgo transformacional y desempeño laboral de los empleados de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Provincia Bolívar, lo cual difiere con los hallazgos obtenidos por (Párraga, 2014), (Cervera, 2012), *quienes concluyeron que el liderazgo transformacional influyó positivamente en el desempeño del trabajador, en el clima laboral.* Por otro lado, (Villalón, 2014) *concluyeron que la ausencia del liderazgo transformacional en las instituciones produce consecuencias negativas tales como la falta de comunicación y el no saber aprovechar las oportunidades que tiene la institución para alcanzar sus propósitos.*

PROCESAMIENTO EMPLEADOS

Tabla 1.- Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	93	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	93	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Tabla 2.- Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,803	14

PROCESAMIENTO DIRECTIVOS

Tabla 3.- Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	7	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	7	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Tabla 4.- Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,799	14

El objetivo de este análisis fue obtener un instrumento fiable, es decir que al momento de aplicarlo la encuesta en repetidas ocasiones a los mismos involucrados en la investigación se obtenga resultados iguales.

Las preguntas del cuestionario estuvieron orientados a estimular la consistencia interna del instrumento empírico de los cuales se obtuvo resultados provechosos al momento de aplicarlo.

De acuerdo a los datos arrojados sobre la estadística de fiabilidad de Alfa de Cronbach tanto de empleados como de Directivos es muy buena, la fiabilidad como se puede evidenciar en los cuadros que fueron arrojados del programa estadístico SPSS, pues la escala demuestra que los ítems utilizados en las encuestas están muy correlacionados entre sí. Por lo manifestado anteriormente se puede decir que los instrumentos fueron consistentes.

6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.- ¿Considera usted que la gerencia busca nuevos métodos para mejorar los servicios que ofrece la cooperativa?

Tabla 5. Mejorar los servicios que ofrece la cooperativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	33	35,5	35,5	35,5
	Casi Nunca	21	22,6	22,6	58,1
	A veces	9	9,7	9,7	67,7
	Siempre	30	32,3	32,3	100,0
	Total	93	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo, entrevistas

Elaborador por: Autora.

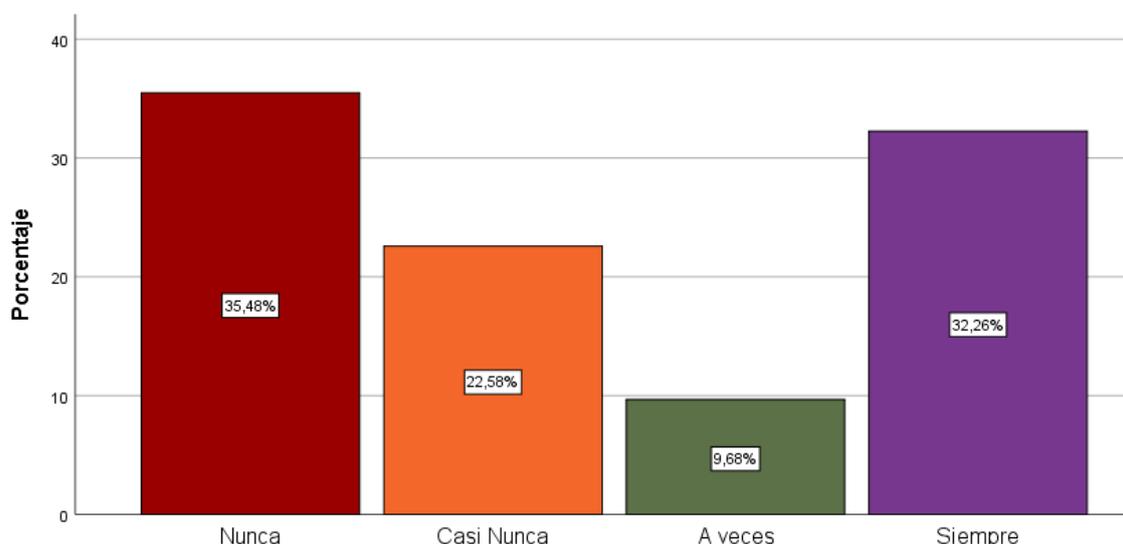


Figura 1 Mejorar los servicios que ofrece la cooperativa

Fuente: Investigación de campo, entrevistas

Elaborador por: Autora.

ANÁLISIS

Del total de 97 encuestado se manifiesta en un 35,5% que nunca la gerencia busca nuevos métodos para mejorar los servicios que ofrece la cooperativa, frente a un 32,3 % que menciona que siempre se busca mejorar los servicios.

INTERPRETACIÓN

Se puede exteriorizar que los empleados no están de acuerdo con las decisiones que toma sus directivos ya que la calidad de servicio que se ofrecen en las cooperativas están encaminadas a las actividades desarrolladas por cada uno de los empleados siendo esto el pilar fundamental para el desarrollo de las mismas.

2.- **Considera usted que la gerencia cuenta con varias alternativas ante la presencia de conflictos en la cooperativa**

Tabla 6.- Presencia de conflictos en la cooperativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	20	21,5	21,5	21,5
	Casi Nunca	33	35,5	35,5	57,0
	A veces	29	31,2	31,2	88,2
	Casi Siempre	5	5,4	5,4	93,5
	Siempre	6	6,5	6,5	100,0
	Total	93	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo, entrevistas
Elaborador por: Autora.

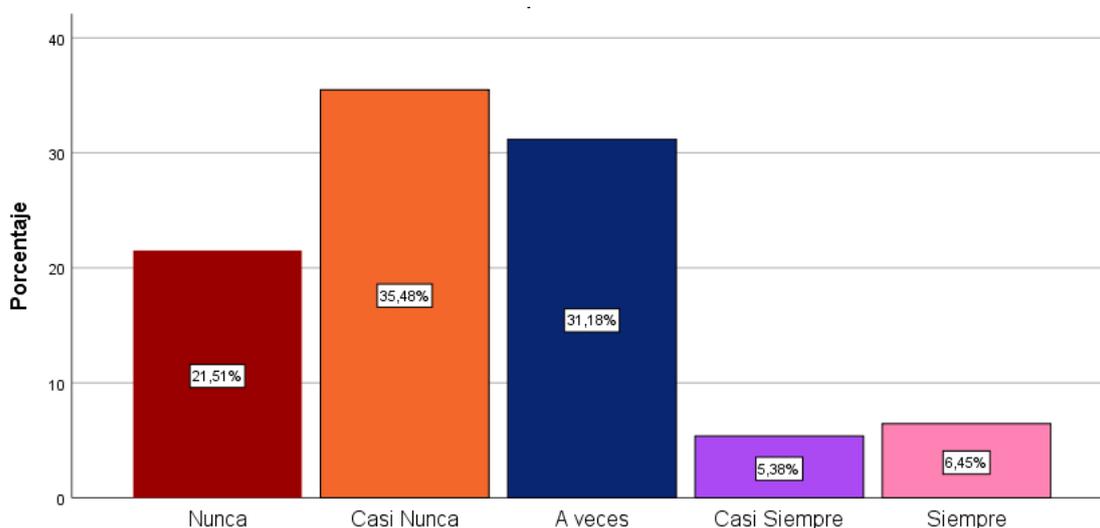


Figura 2.- Presencia de conflictos en la cooperativa

Fuente: Investigación de campo, entrevistas
Elaborador por: Autora.

ANÁLISIS

En las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia Bolívar, del total de 97 empleados consideran que la gerencia a Casi Nunca y A veces busca desarrollar las capacidades de sus empleados, arrojando el 35,5% mientras que un grupo considerable emite diferentes criterios con un valor del 6,5% como es siempre y casi siempre.

INTERPRETACIÓN

Esto se puede atribuir que falta liderazgo por parte de directivos hacia los empleados, pues los directivos deberían ser los primeros llamados a solucionar o evitar conflictos entre compañeros, los mismos que deben generar alternativas para buscar formas de resolución de los conflictos que se les presente dentro de las áreas de trabajo.

3.- ¿Cree usted que su jefe fomenta la creatividad entre sus empleados para mejorar o mantener su posición competitiva?

Tabla 7.- Mejorar o mantener su posición competitiva

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	5,4	5,4	5,4
	Casi Nunca	25	26,9	26,9	32,3
	A veces	45	48,4	48,4	80,6
	Siempre	18	19,4	19,4	100,0
	Total	93	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo, entrevistas

Elaborador por: Autora.

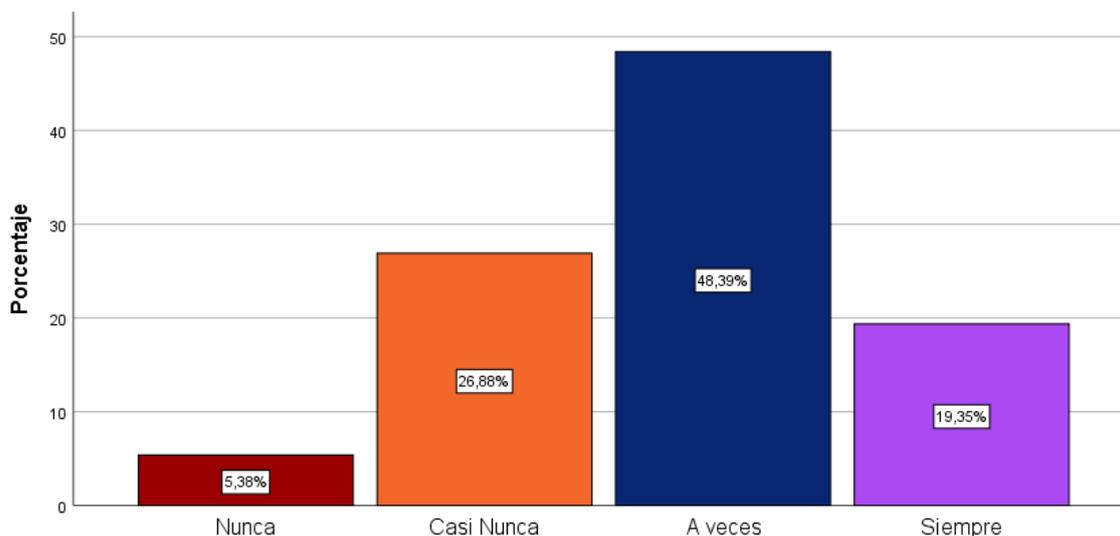


Figura 3.- Fomenta creatividad para mejorar o mantener su posición competitiva

Fuente: Investigación de campo, entrevistas

Elaborador por: Autora.

ANÁLISIS

Del total de 97 empleados de las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia Bolívar con un porcentaje del 48,4% creen que a veces su jefe fomenta la creatividad entre empleados con el propósito de mejorar o mantener su posición competitiva mientras que un porcentaje considerable que es el 26,9 % manifiesta que casi nunca lo realiza.

INTERPRETACIÓN

Aquí podemos evidenciar que existen criterios divididos por las diferentes formas de observar cada empleado puede ser por su empatía hacia sus directivos y los otros por solo cumplir su trabajo o no existe buenas relaciones con sus superiores.

4.- ¿Considera usted que su jefe tiene un trato particular para cada grupo de trabajo?

Tabla 8.- Trato particular para cada grupo de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	7,5	7,5	7,5
	Casi Nunca	3	3,2	3,2	10,8
	A veces	62	66,7	66,7	77,4
	Casi Siempre	5	5,4	5,4	82,8
	Siempre	16	17,2	17,2	100,0
	Total	93	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo, entrevistas
Elaborador por: Autora.

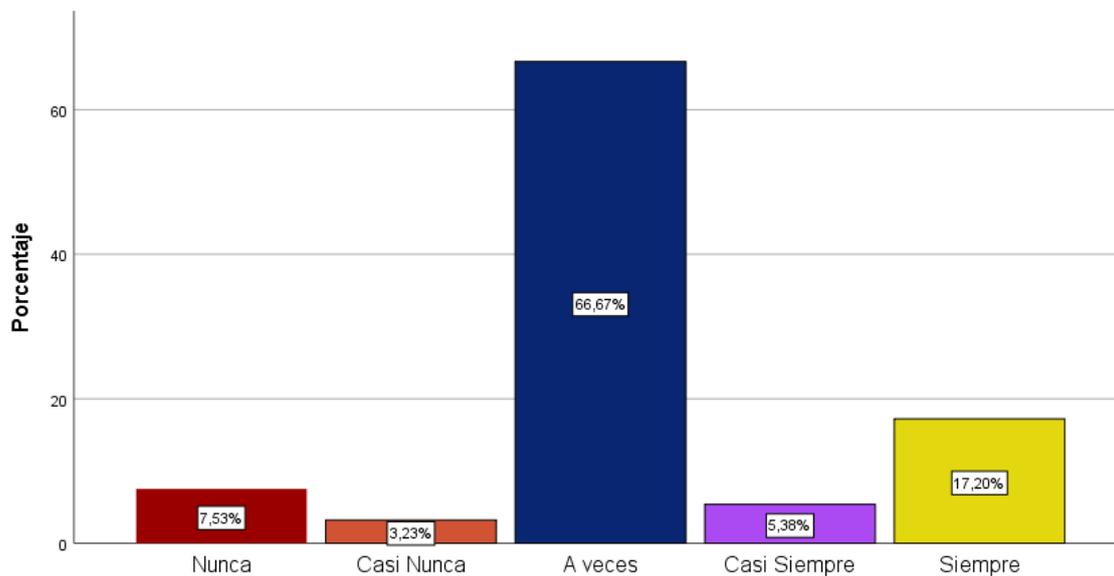


Figura 4.- Trato particular para cada grupo de trabajo

Fuente: Investigación de campo, entrevistas
Elaborador por: Autora.

ANÁLISIS

Como se puede evidenciar del total de los 97 encuestados un 66,7% a veces su jefe tiene un trato particular para cada grupo y con un 17,20% manifiestan que siempre existe un trato particular.

INTERPRETACIÓN

Se evidencia que el jefe inmediato tiene un trato particular para cada grupo de trabajo, dato para ser tomado en cuenta por parte de los directivos para toma de decisiones pues todos los empleados pertenecen a la misma institución y debería existir un trato igualitario hasta para mejorar el desempeño de los empleados en el lugar de trabajo.

5.- ¿Su jefe inmediato le apoya cuando las cosas salen mal en su trabajo?

Tabla 9.- Apoya cuando las cosas salen mal en su trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	4,3	4,3	4,3
	Casi Nunca	17	18,3	18,3	22,6
	A veces	55	59,1	59,1	81,7
	Casi Siempre	12	12,9	12,9	94,6
	Siempre	5	5,4	5,4	100,0
	Total	93	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo, entrevistas
Elaborador por: Autora.

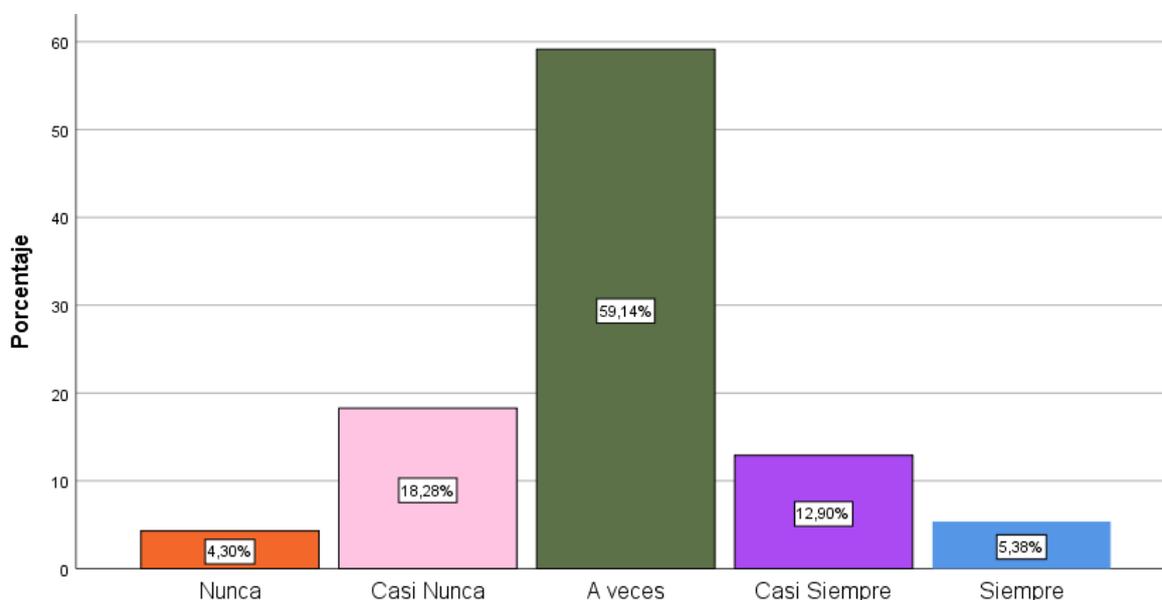


Figura 5.- ¿Apoya cuando las cosas salen mal en su trabajo?

Fuente: Investigación de campo, entrevistas
Elaborador por: Autora.

ANÁLISIS

Del total de 97 empleados encuestados el 59,1% manifiesta que a veces su jefe inmediato les apoya cuando las cosas salen mal en su trabajo, mientras que con un porcentaje del 4,30% manifiesta que no exista apoyo por parte del jefe inmediato.

INTERPRETACIÓN

El jefe inmediato a veces les apoya a sus empleados cuando las cosas salen mal en el trabajo, lo que implica un bajo desempeño laboral en los diferentes servicios que presta la cooperativa.

6.- ¿Cree usted que recibe por parte de su jefe inmediato respeto y dignidad?

Tabla 10.- Recibe respeto y dignidad por parte de su jefe

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	4,3	4,3	4,3
	Casi Nunca	33	35,5	35,5	39,8
	A veces	34	36,6	36,6	76,3
	Casi Siempre	12	12,9	12,9	89,2
	Siempre	10	10,8	10,8	100,0
	Total	93	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo, entrevistas

Elaborador por: Autora.

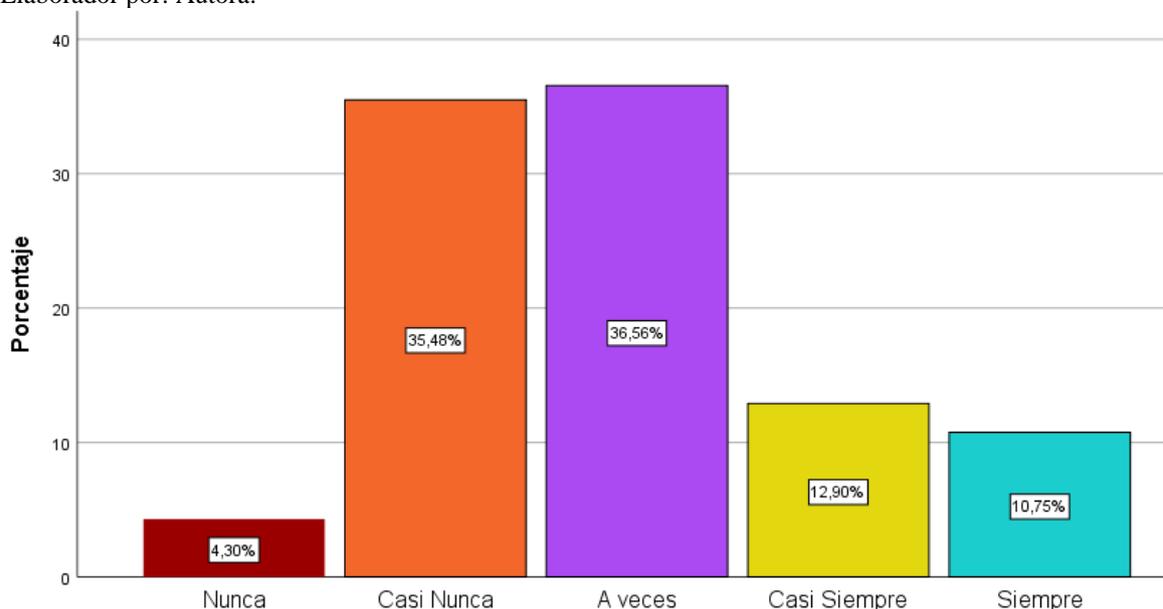


Figura 6.- Recibe respeto y dignidad por parte de su jefe

Fuente: Investigación de campo, entrevistas

Elaborador por: Autora.

ANÁLISIS

Varios de los encuestados casi coinciden en un 36,6% y un 35,5% que casi nunca y a veces reciben por parte de su jefe inmediato respeto y dignidad, mientras que con valores más bajos manifiestan que nunca reciben respeto y dignidad.

INTERPRETACIÓN

Se puede evidenciar que por parte del directivo o jefe inmediato no se valora el trabajo diario de sus empleados lo que en la mayoría de los casos esto se refleja en el bajo desempeño laboral en la institución.

7.- ¿Considera usted que la gerencia siempre busca desarrollar las capacidades de sus empleados?

Tabla 11.- Gerencia busca desarrollar las capacidades de sus empleados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	14	15,1	15,1	15,1
	Casi Nunca	19	20,4	20,4	35,5
	A veces	45	48,4	48,4	83,9
	Casi Siempre	12	12,9	12,9	96,8
	Siempre	3	3,2	3,2	100,0
	Total	93	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo, entrevistas
Elaborador por: Autora.

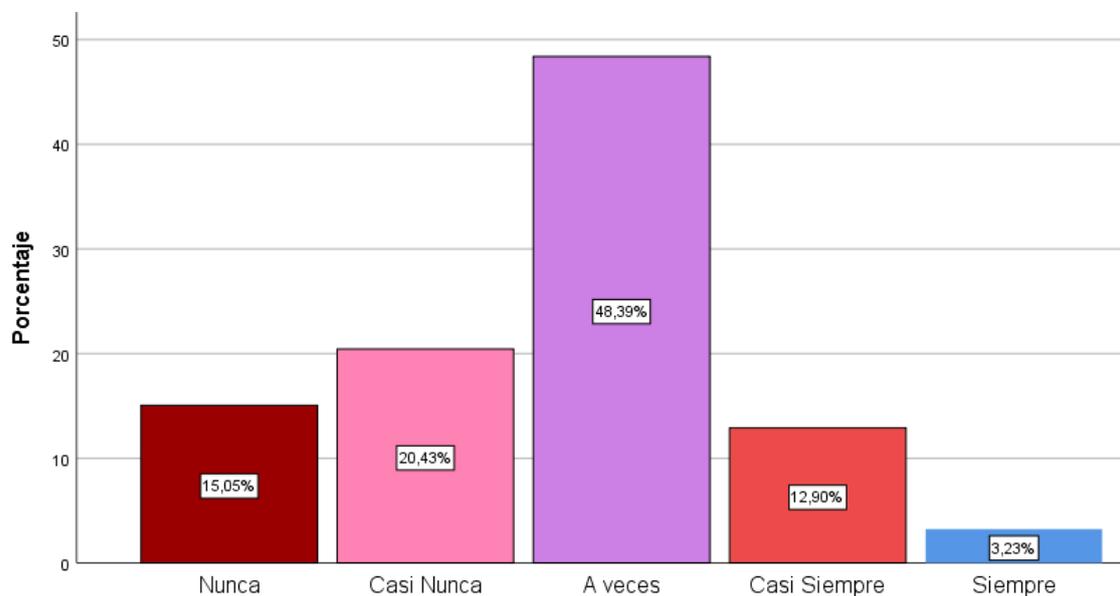


Figura 7.- Gerencia busca desarrollar las capacidades de sus empleados

Fuente: Investigación de campo, entrevistas
Elaborador por: Autora.

ANÁLISIS

La encuesta revela que a veces con un porcentaje del 48,4 % la gerencia busca desarrollar las capacidades de sus empleados, pero con un bajo porcentaje del 3,2% siempre se busca en el empleado desarrollar sus capacidades.

INTERPRETACIÓN

La gerencia a veces busca en sus empleados desarrollar sus capacidades pues todo aquello conllevará para obtener un mejor desempeño laboral, siendo efectivo un programa de capacitación a los empleados para que les permita tener un control de su propio aprendizaje, maximiza sus niveles de eficacia y aumenta su rendimiento.

8.- ¿Considera usted que su jefe inmediato tiene la capacidad para captar las emociones del grupo y conducir las hacia un resultado positivo?

Tabla 12.- Captar emociones del grupo y conducir las hacia un resultado positivo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	9	9,7	9,7	9,7
	Casi Nunca	22	23,7	23,7	33,3
	A veces	33	35,5	35,5	68,8
	Casi Siempre	4	4,3	4,3	73,1
	Siempre	25	26,9	26,9	100,0
	Total	93	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo, entrevistas
Elaborador por: Autora.

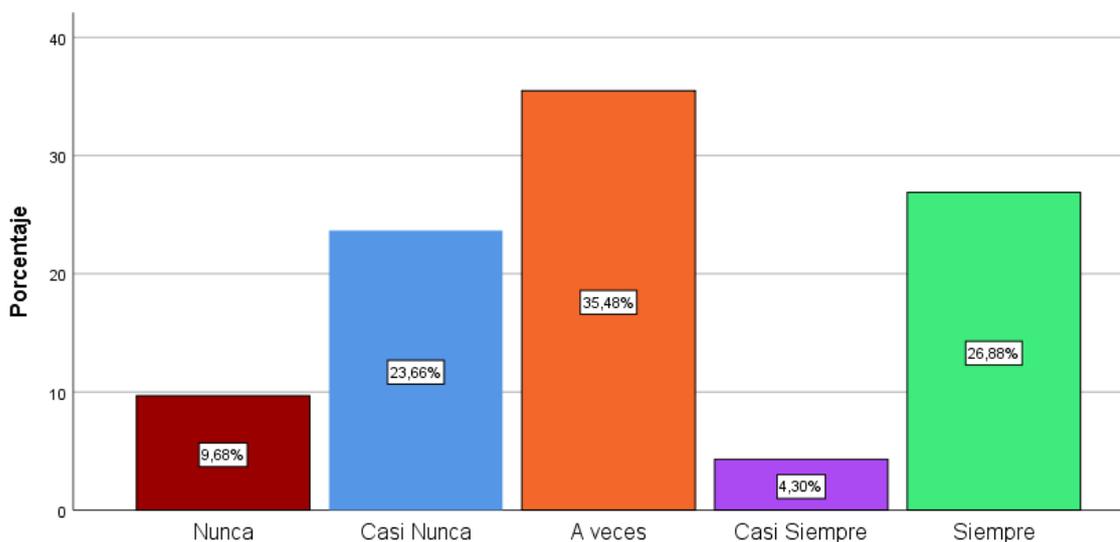


Figura 8.- Captar emociones del grupo y conducir las hacia un resultado positivo

Fuente: Investigación de campo, entrevistas
Elaborador por: Autora.

ANÁLISIS

Los encuestados consideran que su jefe inmediato a veces y siempre con un porcentaje del 35,5% y 26,9% respectivamente exteriorizan que su jefe inmediato tiene la capacidad para captar las emociones del grupo y conducir las hacia un resultado positivo frente a criterios de casi nunca con un valor del 23,7% proporcionalmente.

INTERPRETACIÓN

El jefe inmediato de los empleados tiene la capacidad de captar emociones de su grupo a cargo, lo que conlleva a tener un mejor desempeño laboral por parte de los mismos en sus diferentes lugares de trabajo teniendo como resultado positivo su tarea encomendada.

9.- ¿Le considera a su jefe inmediato como un líder efectivo que cuenta con el respeto y el apoyo del grupo en todo momento, obteniendo éxito en sus proyectos?

Tabla 13.- Apoyo del grupo en todo momento, obteniendo éxito en sus proyectos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	9	9,7	9,7	9,7
	Casi Nunca	28	30,1	30,1	39,8
	A veces	51	54,8	54,8	94,6
	Casi Siempre	2	2,2	2,2	96,8
	Siempre	3	3,2	3,2	100,0
	Total	93	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo, entrevistas
Elaborador por: Autora.

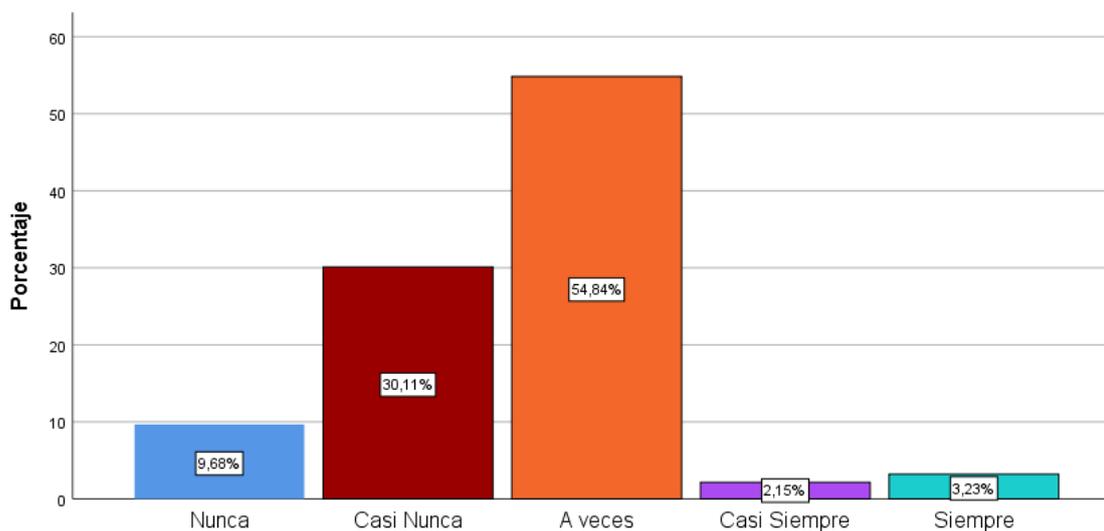


Figura 9.- Apoyo del grupo en todo momento, obteniendo éxito en sus proyectos

Fuente: Investigación de campo, entrevistas
Elaborador por: Autora.

ANÁLISIS

Se determina con un 54,8% que a veces su jefe inmediato es un líder efectivo que cuenta con el respeto y el apoyo del grupo en todo momento, obteniendo éxito en sus proyectos, frente a valores inferiores con un 9,7 por ciento que manifiestan lo contrario.

INTERPRETACIÓN

El jefe inmediato es un líder efectivo, cuenta con el respeto y el apoyo del grupo en todo momento, punto muy importante para obtener éxito en sus actividades las mismas que serán reflejados en los resultados en la cooperativa.

10.- ¿Considera usted que su jefe inmediato le estimula para que pueda enfrentar cada desafío que se le presente en su vida profesional?

Tabla 14.- Estimula para enfrentar cada desafío que se le presente en su vida profesional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	4,3	4,3	4,3
	Casi Nunca	15	16,1	16,1	20,4
	A veces	46	49,5	49,5	69,9
	Casi Siempre	12	12,9	12,9	82,8
	Siempre	16	17,2	17,2	100,0
	Total	93	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo, entrevistas

Elaborador por: Autora.

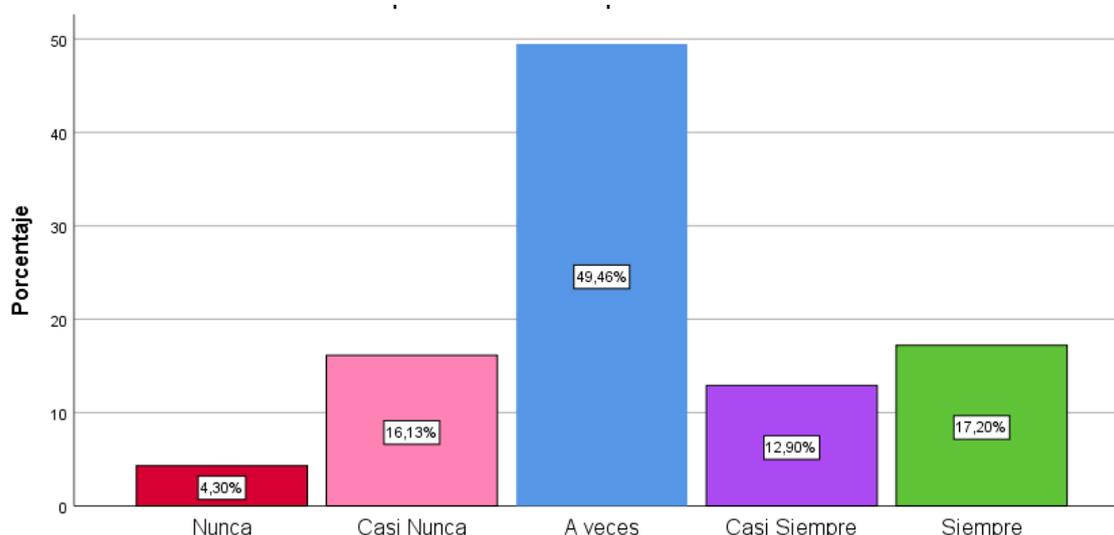


Figura 10.- Estimula para enfrentar cada desafío que se le presente en su vida profesional

Fuente: Investigación de campo, entrevistas

Elaborador por: Autora.

ANÁLISIS

De los 97 empleados encuestados el 49,5% consideran que a veces el jefe inmediato fomenta espíritu de equipo, frente a un valor más bajo que es del 4,3% que se manifiesta que nunca lo fomenta.

INTERPRETACIÓN

El jefe inmediato incita a veces a sus empleados a promover su confianza y motivación para que estén preparados para tomar decisiones, para ver las puertas que se abren y aprovechar lo que se les ofrece, favoreciendo las diferentes actividades productivas en cada sitio de trabajo donde se desarrolla cada empleado.

11.- ¿Considera usted que la gerencia fortalece la confianza en sí mismo de sus empleados?

Tabla 15.- La gerencia fortalece la confianza en sí mismo de sus empleados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	3,2	3,2	3,2
	Casi Nunca	16	17,2	17,2	20,4
	A veces	51	54,8	54,8	75,3
	Casi Siempre	1	1,1	1,1	76,3
	Siempre	22	23,7	23,7	100,0
	Total	93	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo, entrevistas
Elaborador por: Autora.

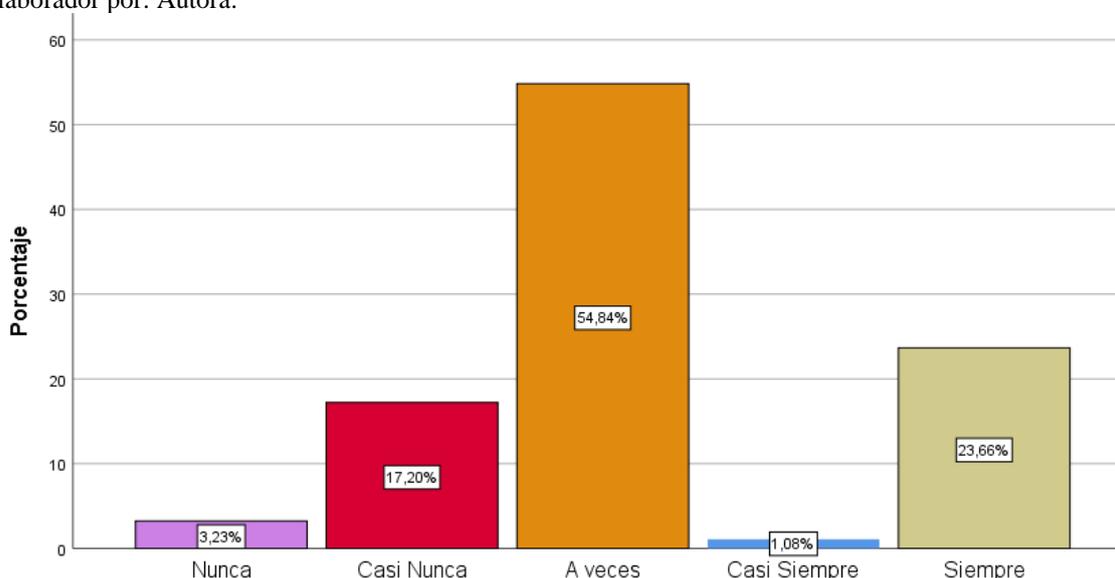


Figura 11.- La gerencia fortalece la confianza en sí mismo de sus empleados

Fuente: Investigación de campo, entrevistas
Elaborador por: Autora.

ANÁLISIS

De 97 empleados encuestado el 54,8% manifiestan que es a veces la gerencia fortalece la confianza de sus empleados y del 23,7% que es siempre consideran que la gerencia fortalece la confianza de sus empleados, mientras que porcentaje inferior del 3,23% manifiestan lo contrario a la presente interrogante.

INTERPRETACIÓN

Por parte de gerencia se fortalece la confianza de sus empleados punto relevante para la satisfacción de los mismos, el valor de la confianza de los empleados cumple un rol clave para el aumento de la productividad, trabajo en equipo, motivación, satisfacción laboral y personal.

12.- ¿Cree usted que su jefe inmediato fomenta espíritu de equipo para que puedan trabajar armónicamente?

Tabla 16.- Su jefe fomenta espíritu de equipo para que puedan trabajar armónicamente.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	14	15,1	15,1	15,1
	Casi Nunca	33	35,5	35,5	50,5
	A veces	31	33,3	33,3	83,9
	Casi Siempre	4	4,3	4,3	88,2
	Siempre	11	11,8	11,8	100,0
	Total	93	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo, entrevistas

Elaborador por: Autora.

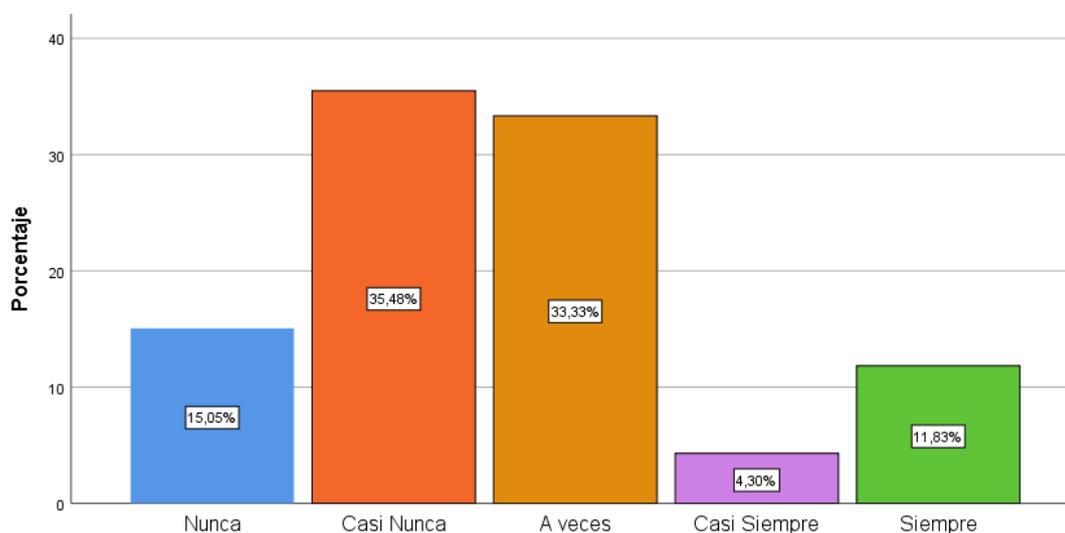


Figura 12.- Su jefe fomenta espíritu de equipo para que puedan trabajar armónicamente

Fuente: Investigación de campo, entrevistas

Elaborador por: Autora.

ANÁLISIS

Con porcentajes elevados del 35,5% y del 33,3% respectivamente casi nunca y a veces manifiestan que el jefe inmediato fomenta espíritu de equipo mientras que con un 15,1% que es un porcentaje contrario se manifiestan que nunca se lo realiza.

INTERPRETACIÓN

El jefe inmediato casi nunca fomenta el espíritu de equipo para que puedan trabajar armónicamente, fomentando así compañerismo y espíritu de equipo esto conllevará a mejorar actividades productivas en cada sitio de trabajo donde se desarrolla cada empleado, es así que los equipos laborales son fundamentales para llevar a cabo las tareas que conducen hacia las metas que se tienen fijadas.

13.- ¿Considera usted que la gerencia vela por la seguridad y salud de sus empleados?

Tabla 17.- La gerencia vela por la seguridad y salud de sus empleados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	6,5	6,5	6,5
	Casi Nunca	49	52,7	52,7	59,1
	A veces	26	28,0	28,0	87,1
	Casi Siempre	5	5,4	5,4	92,5
	Siempre	7	7,5	7,5	100,0
	Total	93	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo, entrevistas

Elaborador por: Autora.

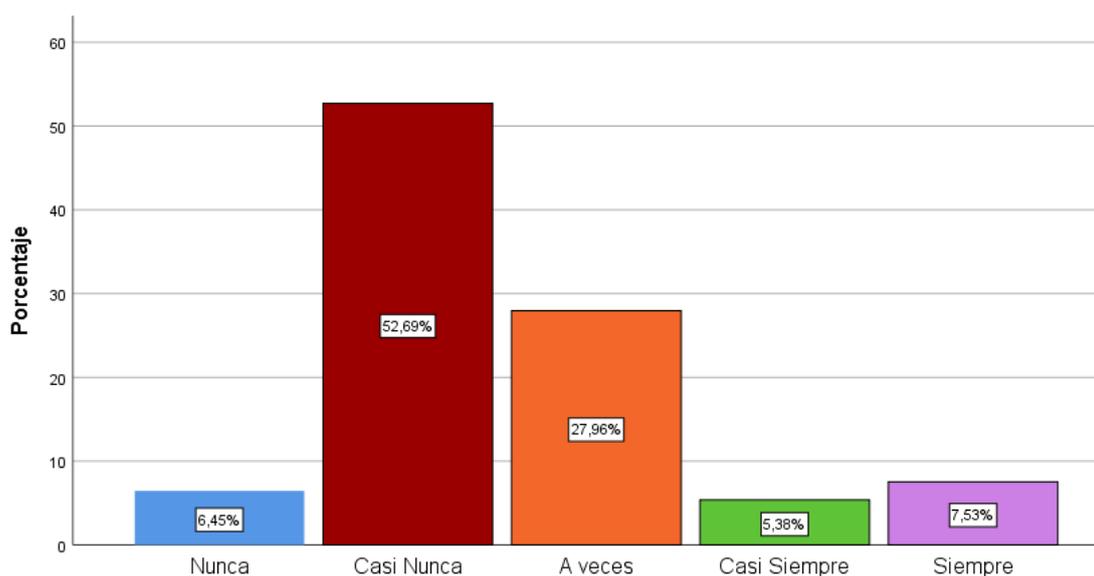


Figura 13.- La gerencia vela por la seguridad y salud de sus empleados

Fuente: Investigación de campo, entrevistas

Elaborador por: Autora.

ANÁLISIS

De los datos reflejados y del total de empleados encuestados arrojan un resultado del 52,7% de casi nunca la gerencia vela por la seguridad y salud de sus empleados seguido con un 28% a veces y un 6,5% que nunca

INTERPRETACIÓN

La gerencia casi nunca vela por la seguridad y salud de sus empleados lo que netamente solo se mide y se valora objetivos de la cooperativa que sean cumplidos por parte de sus empleados en las diferentes instituciones crediticias en estudio.

14.- ¿Considera usted que existe un buen trato y comportamiento entre los empleados y directivos para generar un ambiente sano dentro de la cooperativa?

Tabla 18.- Existe un buen trato entre los empleados y directivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	13	14,0	14,0	14,0
	Casi Nunca	18	19,4	19,4	33,3
	A veces	50	53,8	53,8	87,1
	Siempre	12	12,9	12,9	100,0
	Total	93	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo, entrevistas
Elaborador por: Autora.

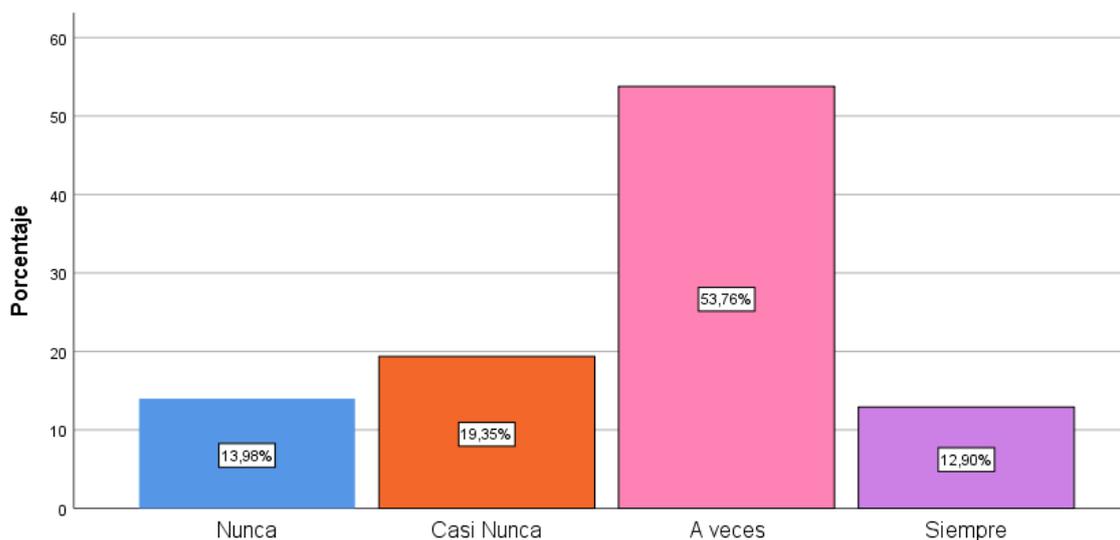


Figura 14.- Existe un buen trato entre los empleados y directivos

Fuente: Investigación de campo, entrevistas
Elaborador por: Autora.

ANÁLISIS

Del total de empleados encuestados revelan que a veces con un 53,8% consideran que existe buen trato y comportamiento entre los empleados y directivos, pero con un porcentaje inferior del 13,96% se manifiesta que nunca existe.

INTERPRETACIÓN

En las instituciones se puede evidenciar que existe un buen trato y comportamiento entre los empleados y directivos lo que genera un ambiente agradable de trabajo en armonía punto clave para influir en la satisfacción y productividad de los mismos.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DIRECTIVOS

1.- ¿Cree usted que el personal a su cargo es eficiente, capaz de lograr su mayor nivel de productividad?

Tabla 19.- El personal a su cargo es eficiente, capaz de lograr su mayor nivel de productividad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	2	28,6	28,6	28,6
	A veces	2	28,6	28,6	57,1
	Casi siempre	1	14,3	14,3	71,4
	Siempre	2	28,6	28,6	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo, entrevistas
Elaborador por: Autora.

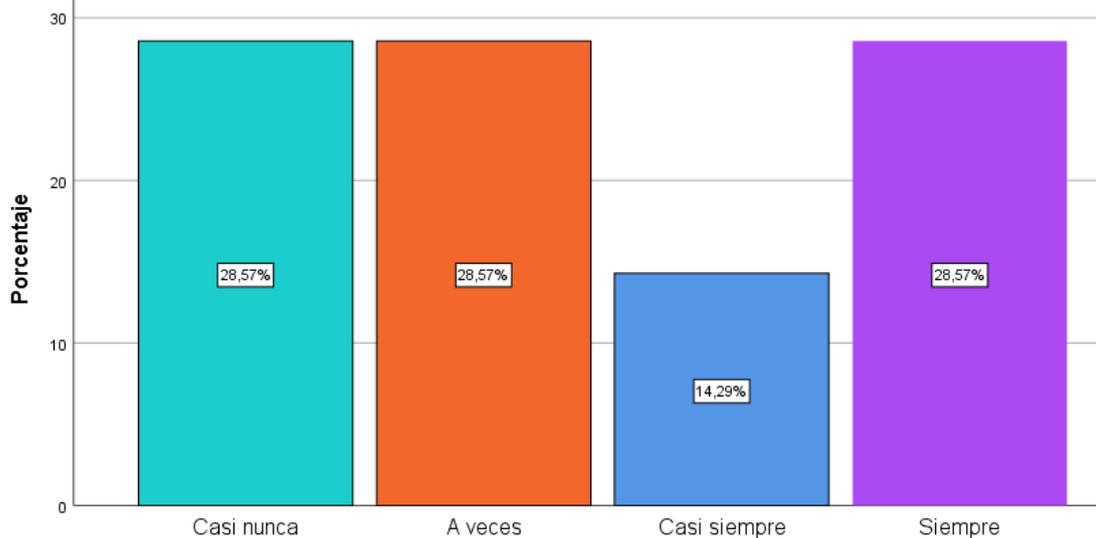


Figura 15.- El personal a su cargo es eficiente, capaz de lograr su mayor nivel de productividad

Fuente: Investigación de campo, entrevistas
Elaborador por: Autora.

ANÁLISIS

Los gerentes según datos obtenidos un 28,6% creen que su personal es eficiente, capaz de lograr su mayor nivel de productividad, mientras que el 14,3% cree que casi siempre son eficientes de lograr mejorar su productividad.

INTERPRETACIÓN

Desde el punto de vista de los directivos o gerentes creen que su personal es eficiente, y son capaces de lograr su mayor nivel de productividad ya que el éxito de las cooperativas depende del rendimiento laboral de sus empleados.

2.- ¿El personal a su cargo cumple con los objetivos de trabajo, demostrando productividad en la realización de sus actividades?

Tabla 20.- Los objetivos de trabajo, demostrando productividad en actividades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	14,3	14,3	14,3
	Casi nunca	1	14,3	14,3	28,6
	A veces	3	42,9	42,9	71,4
	Casi siempre	1	14,3	14,3	85,7
	Siempre	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo, entrevistas
Elaborador por: Autora.

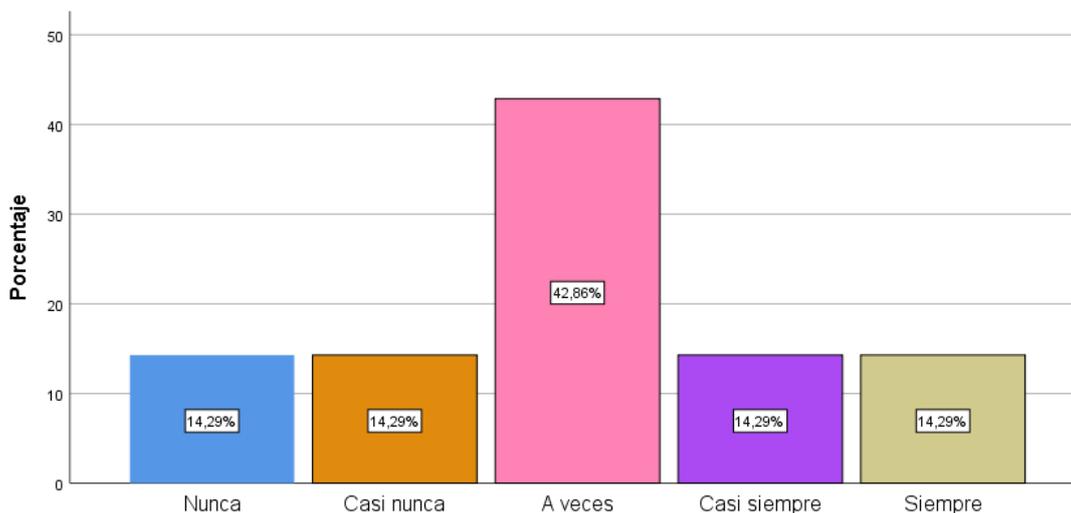


Figura 16.- Los objetivos de trabajo, demostrando productividad en actividades

Fuente: Investigación de campo, entrevistas
Elaborador por: Autora.

ANÁLISIS

Los directivos con un porcentaje del 42,9 % se manifiesta que a veces el personal a su cargo cumple con los objetivos de trabajo, mientras que con un valor unánime del 14,3% se da respuesta al resto de alternativas indagadas.

INTERPRETACIÓN

Los directivos creen que siempre el personal a su cargo cumple con los objetivos de trabajo, demostrando responsabilidad en la realización de sus actividades y se ven reflejados en los objetivos propuestos por las diferentes cooperativas en estudio.

3.- ¿El personal de la cooperativa promueven un clima laboral positivo con buenas relaciones interpersonales?

Tabla 21.- El personal promueve un clima laboral positivo con buenas relaciones interpersonales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	2	28,6	28,6	28,6
	A veces	1	14,3	14,3	42,9
	Casi siempre	3	42,9	42,9	85,7
	Siempre	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo, entrevistas
Elaborador por: Autora.

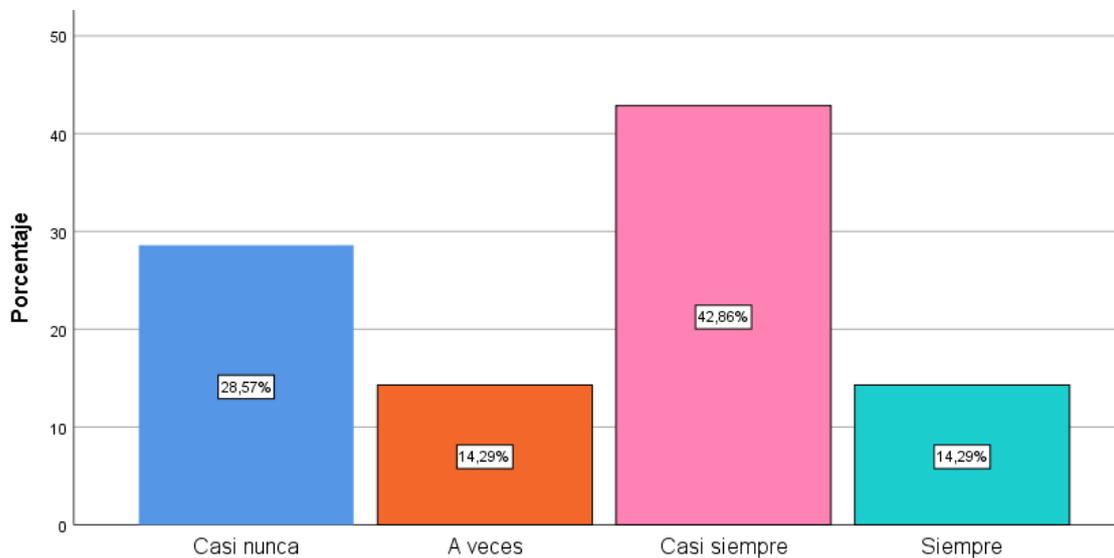


Figura 17.- El personal promueve un clima laboral positivo con buenas relaciones interpersonales

Fuente: Investigación de campo, entrevistas
Elaborador por: Autora.

ANÁLISIS

De los gerentes encuestados el 42,9% manifiesta que casi siempre el personal de la cooperativa promueve un clima laboral positivo con buenas relaciones interpersonales, este valor se contradice frente a un porcentaje 28,6% manifiesta que casi nunca.

INTERPRETACIÓN

Los gerentes consideran que el personal promueve un clima laboral positivo existiendo buenas relaciones interpersonales proporcionando un nivel de satisfacción y motivación al talento humano reflejando la efectividad del cumplimiento de las funciones de los empleados y, por lo tanto, en la productividad y competitividad general de la cooperativa.

4.- ¿El personal que usted dirige posee los conocimientos y habilidades para responder satisfactoriamente la actividad encomendada?

Tabla 22.- Conocimientos y habilidades para responder satisfactoriamente la actividad encomendada.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	14,3	14,3	14,3
	Casi nunca	3	42,9	42,9	57,1
	A veces	1	14,3	14,3	71,4
	Casi siempre	2	28,6	28,6	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo, entrevistas
Elaborador por: Autora.

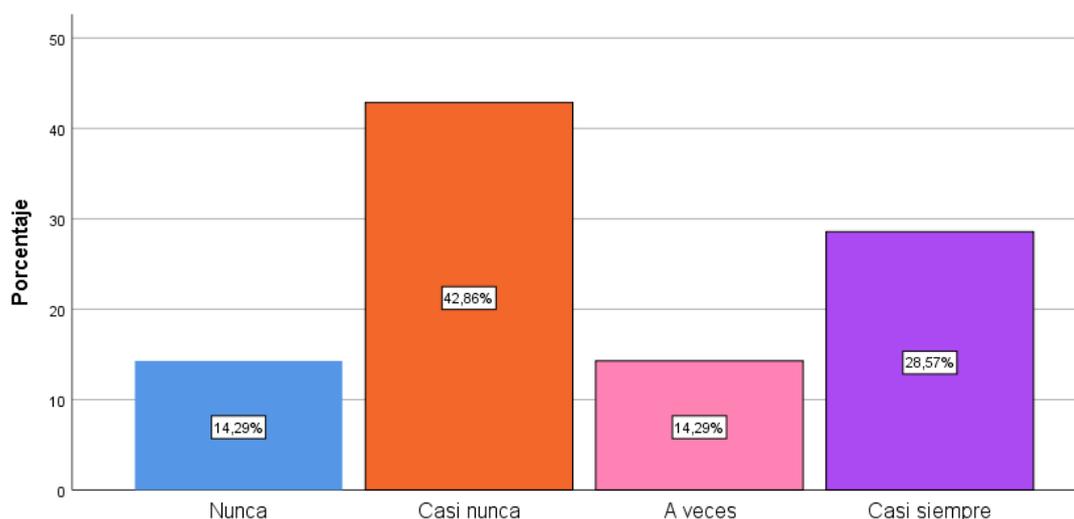


Figura 18.- Conocimientos y habilidades para responder satisfactoriamente la actividad encomendada

Fuente: Investigación de campo, entrevistas
Elaborador por: Autora.

ANÁLISIS

Los gerentes encuestados con un 42,9% manifiestan que casi nunca el personal posee los conocimientos y habilidades para responder satisfactoriamente la actividad encomendada y que con un porcentaje del 28,57% consideran que casi siempre el personal posee los conocimientos y habilidades para responder satisfactoriamente la actividad encomendada.

INTERPRETACIÓN

Los gerentes consideran que su personal casi nunca tiene los conocimientos y habilidades para responder satisfactoriamente las funciones encomendadas, lo que implica un bajo desempeño laboral, baja calidad en las tareas realizadas, incumplimiento de metas, problemas de comunicación por parte de los mismos generando un bajo nivel de productividad.

5.- ¿Considera usted que entre compañeros se menosprecian el trabajo que realizan para lograr una competitividad laboral positiva?

Tabla 23.- Entre compañeros se menosprecian el trabajo que realizan

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	14,3	14,3	14,3
	Casi nunca	3	42,9	42,9	57,1
	A veces	3	42,9	42,9	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo, entrevistas
Elaborador por: Autora.

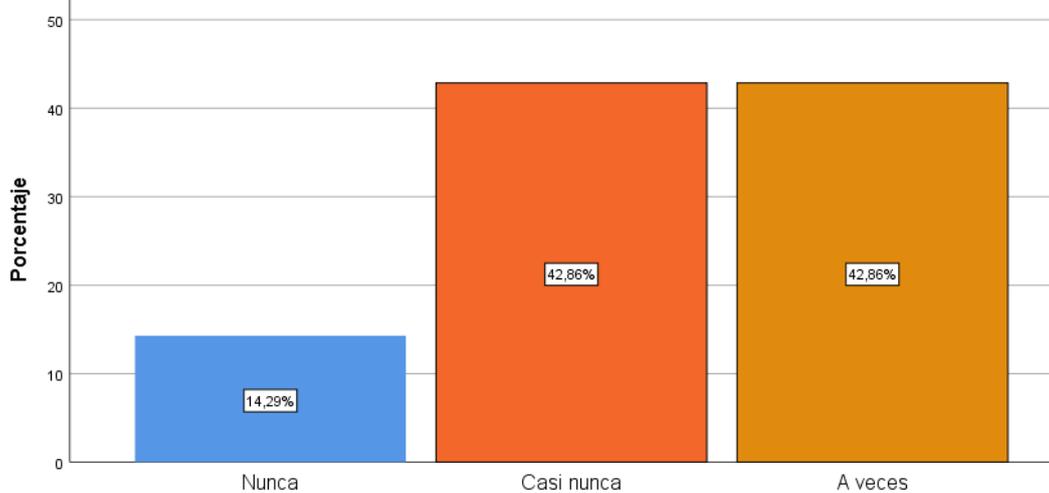


Figura 19.- Entre compañeros se menosprecian el trabajo que realizan

Fuente: Investigación de campo, entrevistas
Elaborador por: Autora.

ANÁLISIS

El 42,9% de directivos casi nunca y a veces promueven el trabajo de sus empleados, mientras que un 14,29% manifiestan que nunca se lo realiza.

INTERPRETACIÓN

Los directivos consideran que entre compañeros no se menosprecian el trabajo que realizan, ya que es una realidad en ambientes laborales entre sus empleados siendo un problema frecuente que implica en el bajo rendimiento laboral de los mismos es así que genera un impacto negativo a la institución.

6.- ¿Los empleados en la cooperativa promueven el trabajo en equipo para el cumplimiento de los objetivos?

Tabla 24.- Los empleados promueven el trabajo en equipo para el cumplimiento de los objetivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	14,3	14,3	14,3
	Casi nunca	4	57,1	57,1	71,4
	A veces	1	14,3	14,3	85,7
	Casi siempre	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo, entrevistas
Elaborador por: Autora.

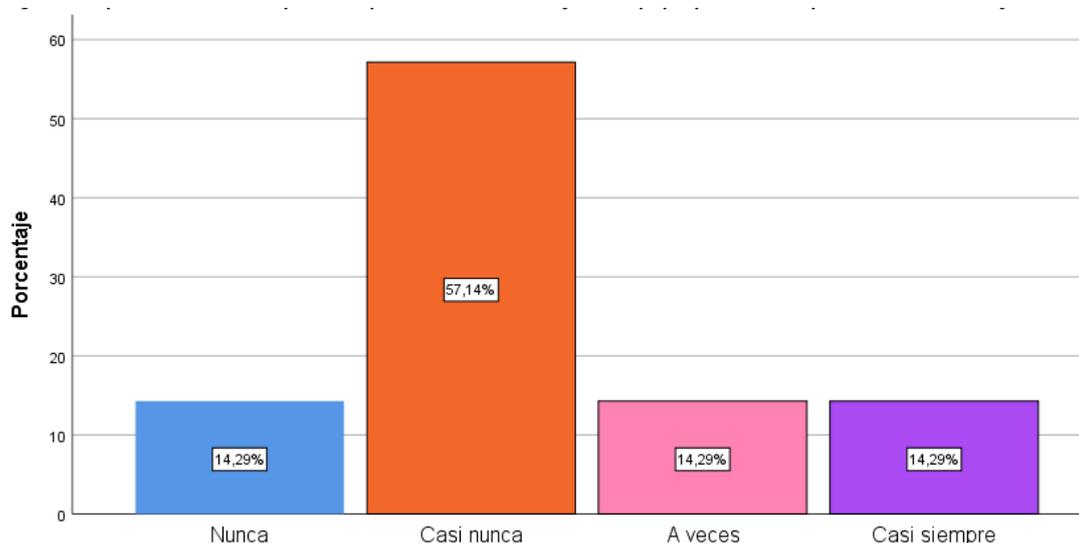


Figura 20.- Los empleados promueven el trabajo en equipo para el cumplimiento de los objetivos

Fuente: Investigación de campo, entrevistas
Elaborador por: Autora.

ANÁLISIS

Para los directivos con un 57,1% sus empleados casi nunca se promueven el trabajo en equipo para el cumplimiento de los objetivos mientras que con un porcentaje del 14,3% creen que nunca, a veces y casi siempre se promueve el trabajo, pero esporádicamente.

INTERPRETACIÓN

Los directivos creen que casi nunca sus empleados promueven el trabajo en equipo para el cumplimiento de los objetivos, que existe compromiso por parte del personal para lograr tanto metas departamentales como objetivos institucionales.

7.- ¿La gerencia contribuye en la mejora del bienestar de sus empleados?

Tabla 25.- La gerencia contribuye en la mejora del bienestar de sus empleados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	14,3	14,3	14,3
	Casi nunca	2	28,6	28,6	42,9
	A veces	3	42,9	42,9	85,7
	Casi siempre	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo, entrevistas

Elaborador por: Autora.

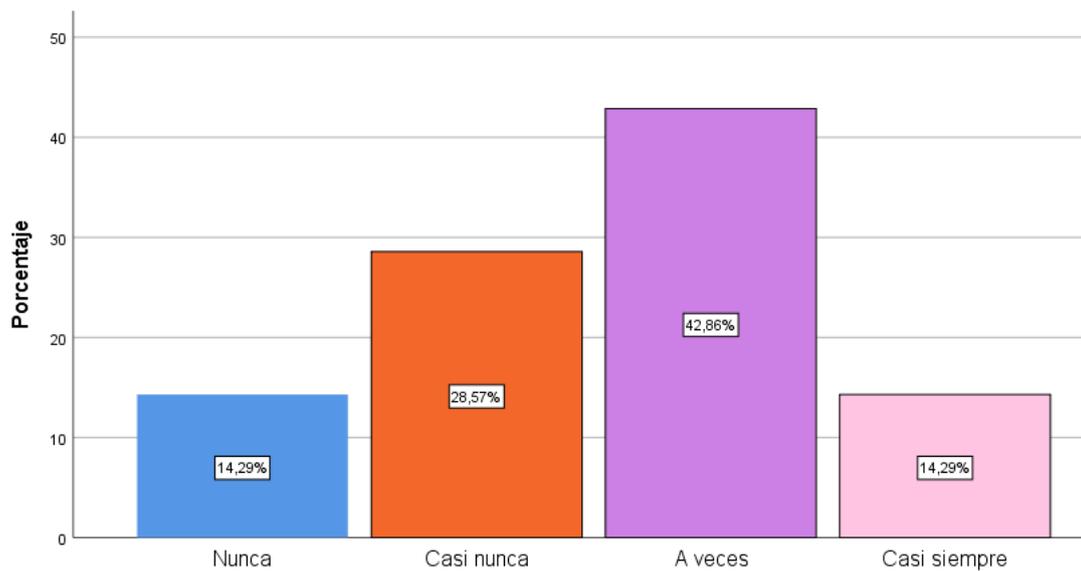


Figura 21.- La gerencia contribuye en la mejora del bienestar de sus empleados

Fuente: Investigación de campo, entrevistas

Elaborador por: Autora.

ANÁLISIS

Con un porcentaje total del 42,9% la gerencia a veces contribuye para mejorar del bienestar de sus empleados, mientras que con un porcentaje del 28,6% se manifiesta que la gerencia contribuye al bienestar del empleado.

INTERPRETACIÓN

La gerencia manifiesta que a veces contribuye para mejorar el bienestar de sus empleados, considerando que el bienestar va más allá del mejoramiento de la salud física y psicológica de los mismos quienes se sentirán comprometidos, motivados, creativos e innovadores cuando el bienestar es una prioridad dentro del lugar de trabajo.

8.- ¿El personal a su cargo puede resolver de manera eficiente dificultades o situaciones conflictivas con el equipo de trabajo?

Tabla 26.- Resolver de manera eficiente dificultades o situaciones conflictivas con el equipo de trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	4	57,1	57,1	57,1
	A veces	1	14,3	14,3	71,4
	Casi siempre	1	14,3	14,3	85,7
	Siempre	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo, entrevistas
Elaborador por: Autora.

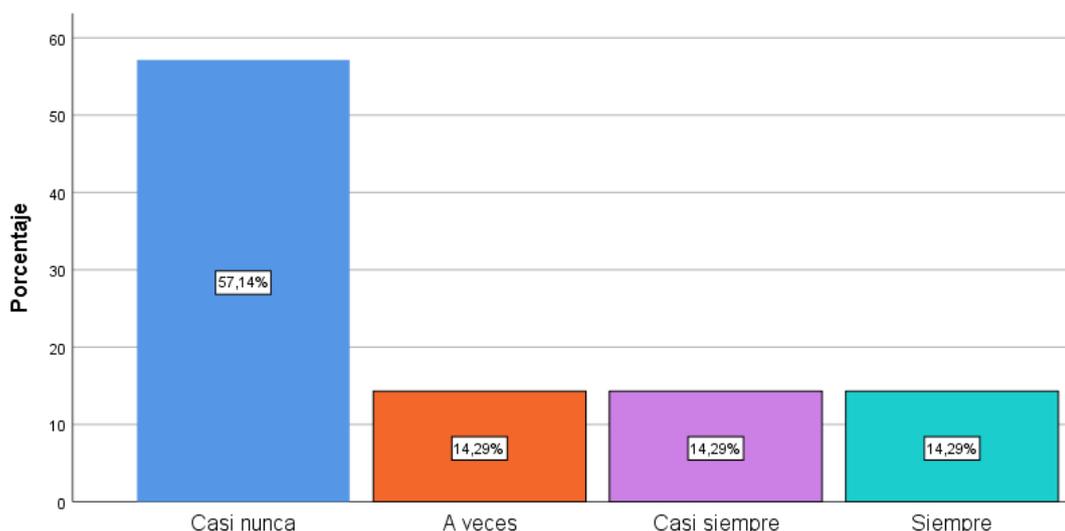


Figura 22.- Resolver de manera eficiente dificultades o situaciones conflictivas con el equipo de trabajo

Fuente: Investigación de campo, entrevistas
Elaborador por: Autora.

ANÁLISIS

Con un 57,1% los empleados casi nunca pueden resolver dificultades que se les presentan y con un porcentaje similar del 14,3% se manifiesta que a veces, casi siempre y siempre los compañeros les colaboran acuerdo al área donde se desenvuelven.

INTERPRETACIÓN

En las entidades crediticias se puede evidenciar que casi nunca el personal puede resolver de manera eficiente dificultades o situaciones conflictivas con el equipo de trabajo, lo cual se debe considerar que los conflictos en el trabajo merecen una atención prioritaria para todos los directivos y empleados con el fin de realizar correctivos necesarios para mitigar las diferencias en el área de trabajo con el fin de que no afecte el clima laboral.

9.- ¿Valora y respeta las ideas de todo el equipo de trabajo?

Tabla 27.- Valora y respeta las ideas del equipo de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	4	57,1	57,1	57,1
	A veces	3	42,9	42,9	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo, entrevistas
Elaborador por: Autora.

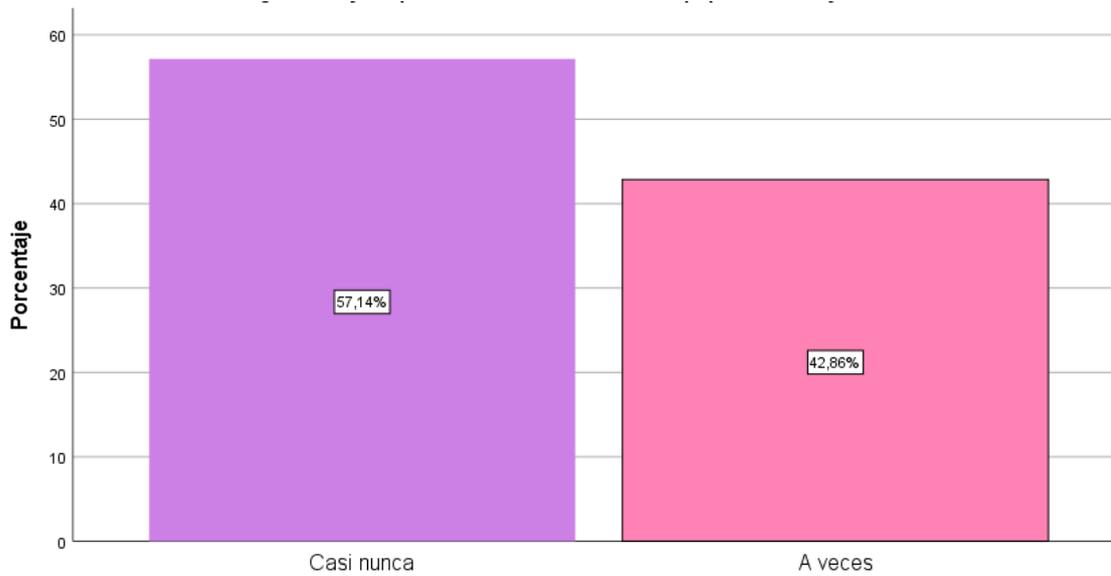


Figura 23.- Valora y respeta las ideas del equipo de trabajo

Fuente: Investigación de campo, entrevistas
Elaborador por: Autora.

ANÁLISIS

Casi nunca con un 57,1% casi nunca se valoran y respetan las ideas de todo el equipo de trabajo, mientras que con un 42,9% a veces se valoran y respetan las ideas.

INTERPRETACIÓN

Los directivos manifiestan que a veces valoran y respetan las ideas de sus empleados, puesto que en muchas de las ocasiones las ideas por falta de conocimiento de sus empleados son distorsionadas o no ajustadas a la realidad que en ese momento se emiten con un criterio diferente al que se pretende alcanzar.

10.- ¿El personal a su cargo se desarrollan profesionalmente y logran sus metas?

Tabla 28.- El personal a su cargo se desarrollan profesionalmente y logran sus metas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	14,3	14,3	14,3
	Casi nunca	5	71,4	71,4	85,7
	Siempre	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo, entrevistas

Elaborador por: Autora.

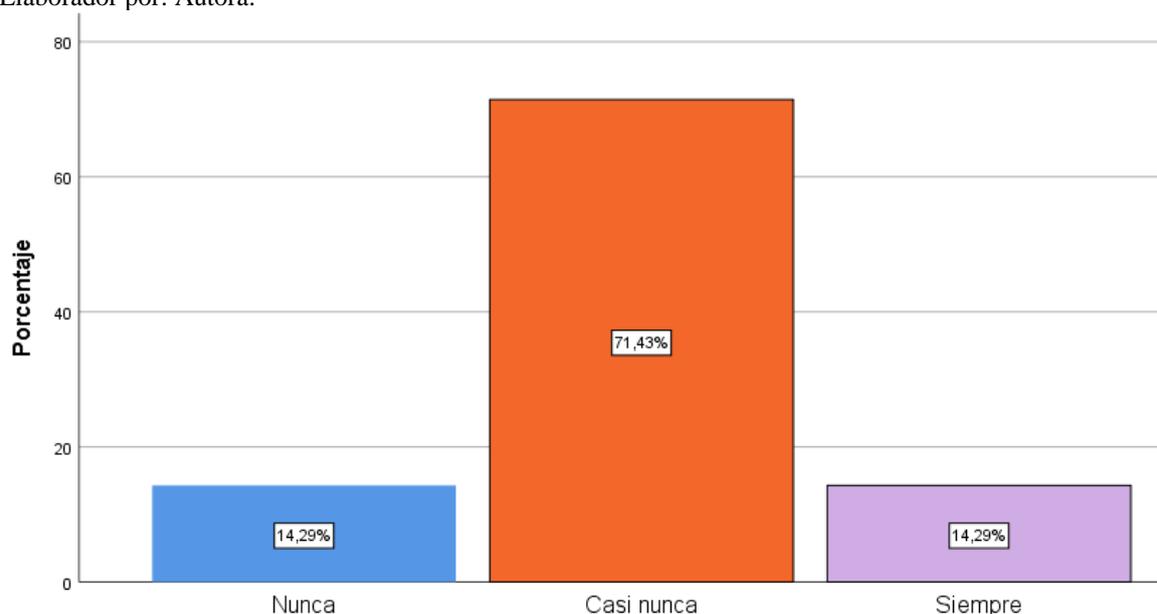


Figura 24.- El personal a su cargo se desarrollan profesionalmente y logran sus metas

Fuente: Investigación de campo, entrevistas

Elaborador por: Autora.

ANÁLISIS

De total de gerentes encuestados el 71,4 % consideran que casi nunca el personal a su cargo se desarrolla profesionalmente y logran sus metas frente a porcentajes similares del 14% que mencionan que siempre y nunca desarrollan metas su personal.

INTERPRETACIÓN

Los directivos consideran que su personal a cargo casi nunca se desarrolla profesionalmente y logran sus metas siendo un aspecto negativo para la cooperativa ya que la satisfacción de alcanzar las metas y objetivos personales tiene que ver con aprender y vivir experiencias nuevas considerando que el éxito es la aventura de lo vivido y lo aprendido.

11.- ¿El personal en su trabajo hacen uso de sus habilidades y actitudes de la mejor manera posible?

Tabla 29.- Uso de sus habilidades y actitudes de la mejor manera posible

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	14,3	14,3	14,3
	Casi nunca	2	28,6	28,6	42,9
	A veces	3	42,9	42,9	85,7
	Casi siempre	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo, entrevistas

Elaborador por: Autora.

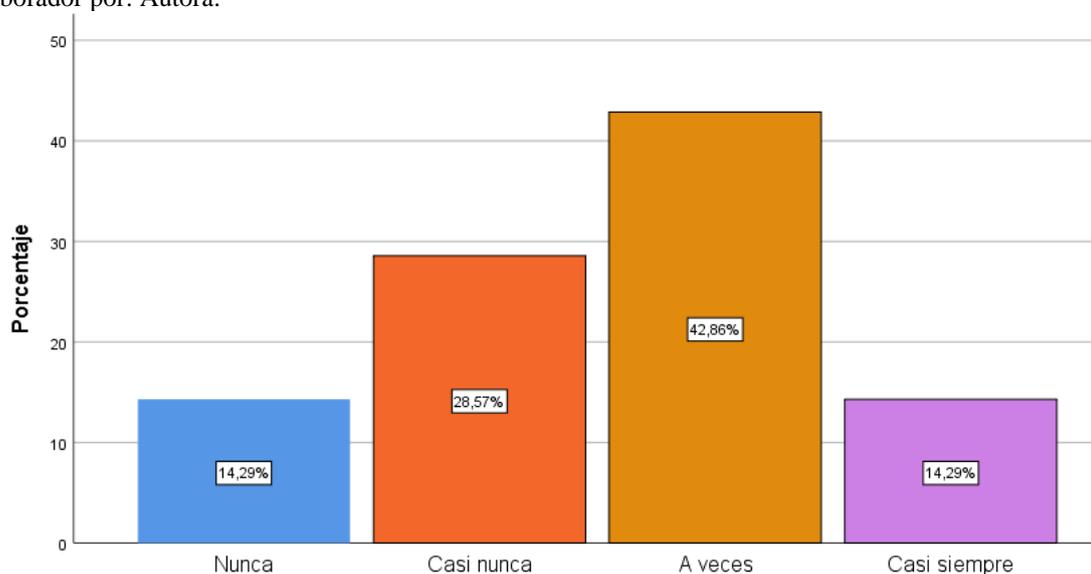


Figura 25.- Uso de sus habilidades y actitudes de la mejor manera posible

Fuente: Investigación de campo, entrevistas

Elaborador por: Autora.

ANÁLISIS

Los gerentes coinciden con un 42,9% que a veces el personal en su trabajo hace uso de sus habilidades mientras con un 14,3% mencionan que nunca sus empleados hacen uso de sus habilidades en sus puestos de trabajo.

INTERPRETACIÓN

Los gerentes creen que a veces el personal en su trabajo hace uso de sus habilidades y actitudes para el mejor desarrollo de sus actividades en sus diferentes puestos de trabajo para mejorar su desempeño laboral, considerando que la habilidad es una estrategia para lograr el éxito en la toma de decisiones, soluciones de problemas y conflictos.

12.- ¿Los empleados de la cooperativa realizan un trabajo de calidad, demostrando al máximo su potencial?

Tabla 30.- Trabajo de calidad, demostrando al máximo su potencial

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	3	42,9	42,9	42,9
	A veces	3	42,9	42,9	85,7
	Casi siempre	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo, entrevistas

Elaborador por: Autora.

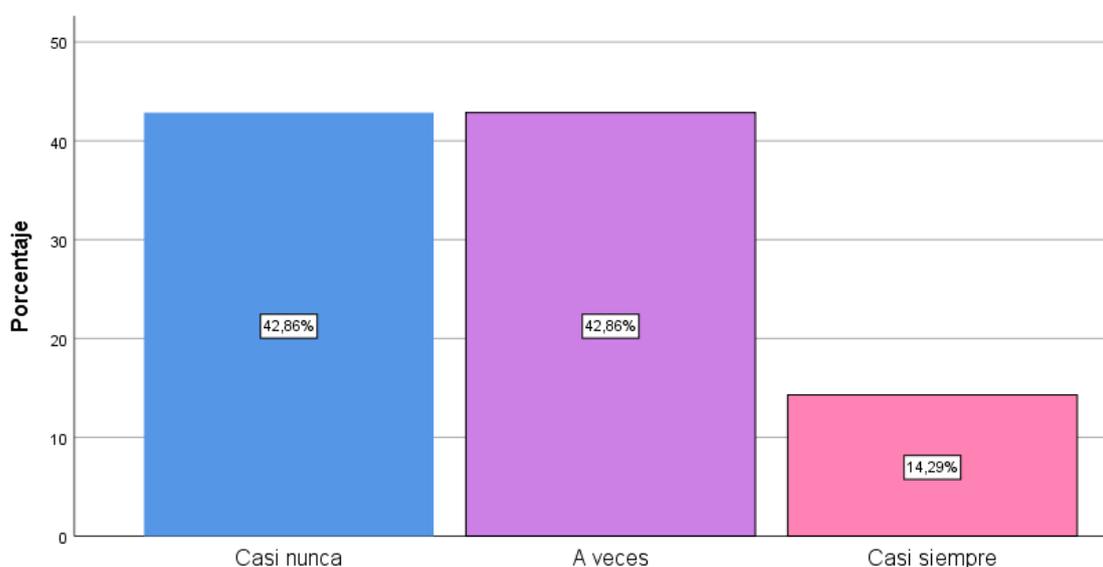


Figura 26.- Trabajo de calidad, demostrando al máximo su potencial

Fuente: Investigación de campo, entrevistas

Elaborador por: Autora.

ANÁLISIS

Del total de gerentes encuestados el 42,9% coinciden que casi nunca y a veces sus empleados realizan un trabajo de calidad, demostrando al máximo su potencial para cumplir con sus actividades laborales en la institución, frente a un 14,3% que manifiestan que casi siempre demuestran un trabajo de calidad acorde a las exigencias de la cooperativa.

INTERPRETACIÓN

Los gerentes manifiestan que casi nunca y a veces sus empleados de las diferentes cooperativas realizan un trabajo de calidad, demostrando al máximo su potencial para cumplir con sus actividades laborales en la institución demostrando eficiencia, eficacia y efectividad en la calidad empresarial.

13.- ¿La cooperativa les entrega a sus empleados reconocimientos por los logros alcanzados?

Tabla 31.- Entrega a sus empleados reconocimientos por los logros alcanzados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	14,3	14,3	14,3
	Casi nunca	1	14,3	14,3	28,6
	A veces	2	28,6	28,6	57,1
	Casi siempre	1	14,3	14,3	71,4
	Siempre	2	28,6	28,6	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo, entrevistas
Elaborador por: Autora.

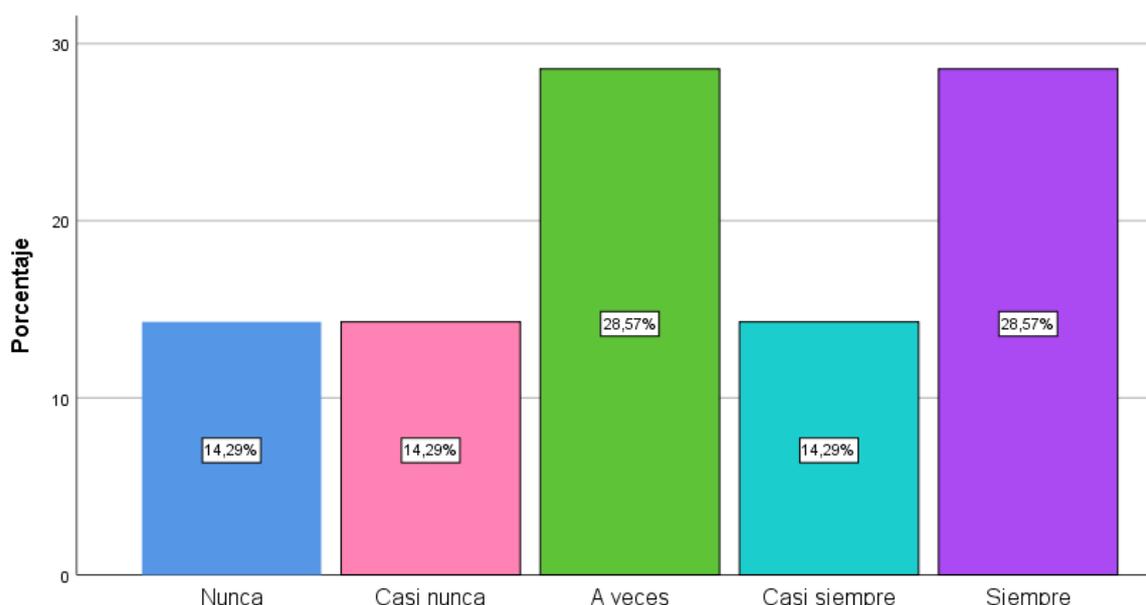


Figura 27.- Entrega a sus empleados reconocimientos por los logros alcanzados

Fuente: Investigación de campo, entrevistas
Elaborador por: Autora.

ANÁLISIS

Un mismo porcentaje que es del 28,6% se manifiesta que a veces les entregan a sus empleados reconocimientos por los logros alcanzados, mientras que con un valor similar el 14,3% manifiestan que casi nunca se otorgan reconocimientos.

INTERPRETACIÓN

Existen criterios divididos entre autoridades puesto se manifiesta que a veces les entregan a sus empleados reconocimientos por los logros alcanzados, lo que mucha de las veces existe desmotivación por parte de los involucrados en las diferentes entidades crediticias.

14.- ¿Valora y respeta las ideas de todo el equipo de trabajo?

Tabla 32.- Valora y respeta las ideas de todo el equipo de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	4	57,1	57,1	57,1
	A veces	3	42,9	42,9	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo, entrevistas
Elaborador por: Autora.

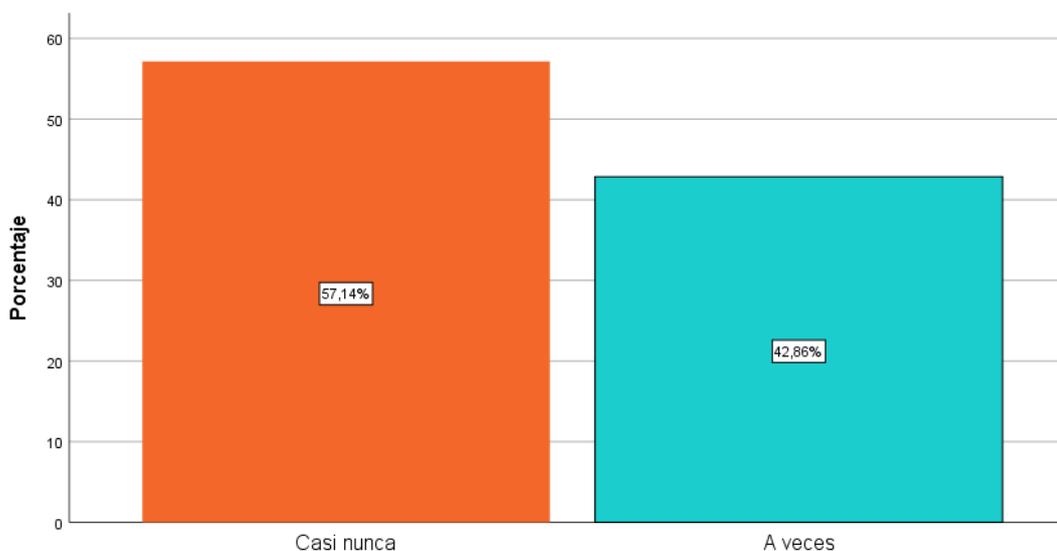


Figura 28.- Valora y respeta las ideas de todo el equipo de trabajo

Fuente: Investigación de campo, entrevistas
Elaborador por: Autora.

ANÁLISIS

Con un 57,1% casi nunca los directivos participan a sus empleados en la toma de decisiones mientras que otros directivos con un porcentaje del 42,9% se menciona que a veces sus empleados toman decisiones dentro del equipo de trabajo.

INTERPRETACIÓN

Los directivos casi nunca participan de sus decisiones a sus empleados en su mayoría los relegan en su toma de decisiones y no les hacen sentir parte del equipo provocando en sus empleados la desmotivación laboral siendo un problema tanto para el empleado como para la cooperativa.

7.- CONCLUSIONES

- 1.- Se evidencia que los empleados están insatisfechos con el actual liderazgo de los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia de Bolívar ya que ellos solo se enfocan en dar órdenes y mas no en incentivar el logro de objetivos y metas generando la insatisfacción laboral.
- 2.- El bajo desempeño laboral de los empleados es por falta de capacitación por parte de los directivos de las cooperativas, ya que sin una formación adecuada los empleados no desarrollan sus habilidades necesarias para llevar a cabo sus tareas en su máximo potencial.
- 3.- La mayoría de los empleados están insatisfechos en la forma como su jefe inmediato no fomenta el espíritu de equipo dentro de la cooperativa, la misma que conllevará a mejorar actividades productivas en cada sitio de trabajo donde se desarrolla cada empleado, es así que los equipos laborales son fundamentales para llevar a cabo las tareas que conducen hacia las metas que se tienen fijadas.
- 4.- La actitud de los directivos es inapropiada, lo cual genera en los empleados insatisfacción por lo que no se desarrolla un buen desempeño laboral.
- 5.- La relación de los gerentes con sus empleados es de imposición el cual causa desmotivación en los empleados.
- 6.- Se evidencia que el liderazgo actual no es la aceptable o recomendada pues no se cumple con todas las expectativas de sus empleados.
- 7.- Los gerentes no reconocen los logros alcanzados por parte de sus empleados, lo que se ve reflejado en el bajo desempeño laboral creando un clima organizacional negativo para las cooperativas.

7.- RECOMENDACIONES

- 1.- Fomentar el liderazgo transformacional en las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia de bolívar, es decir que deben preocuparse por adquirir el perfil de un verdadero líder incentivando al logro de metas y objetivos generando satisfacción hacia sus empleados y mejorar los servicios hacia sus socios.
- 2.- Realizar programas de capacitación con la finalidad de mejorar las habilidades de los empleados para que desempeñen de manera eficiente las funciones encomendadas.
- 3.- Se debe generar cooperación y compañerismo para trabajar conjuntamente de manera eficaz generando un clima de confianza y establecer buenas relaciones interpersonales para mejorar el desempeño laboral entre empleados.
- 4.- Los gerentes deben cambiar su actitud hacia sus empleados pues en la actualidad es inapropiada, lo cual genera en los empleados insatisfacción lo que genera un bajo desempeño laboral.
- 5.- Los directivos junto con los gerentes deben aplicar un liderazgo transformacional hacia sus empleados lo que generaría motivación y un mejor desempeño laboral en ellos.
- 6.- Se sugiere a la gerencia hacerles más partícipes a los empleados lo que contribuirá a cumplir objetivos departamentales e institucionales.
- 7.- Por parte de los gerentes deben proponerse alternativas de reconocimiento de logros alcanzados esto conllevará mejorar el desempeño laboral de sus empleados.

9 REFERENCIAS CITADAS

- A, M. M., & Ortiz Arévalo, M. (2014). Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 7,27; 25-41 .
- Barling, J., & Slater, F. K. (2014). Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study. *En Leadership ship y Organization Development Journal*, 21; 157-161.
- Bass, B. (2015). Two decades of research and development in transformational leadership”. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9-32.
- Bass, B., & Avolio, B. (2014). Manual for the multifactor leadership questionnaire. USA: *Consulting Psychologist Press.*, 47.
- Behar, D. (2018). Introducción a la Metodología de la Investigación. Shalom.
- Benitez Echeverría, Y. (17 de agosto de 2017). *Proceso de Interacción*. Obtenido de <https://www.monografias.com/docs/Proceso-De-Interacci%C3%B3n-PK3KPATPJ8GNZ>
- Blogger. (30 de enero de 2015). *La Gerencia Moderna*. Obtenido de <http://lagerenciomodernaenlasorganizaciones.blogspot.com/2015/01/liderazgo-transformacional.html>
- Cervera, L. (2012). Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional. San Marcos: Editorial Universidad San Marcos.
- Covey, S. (1993). *El liderazgo centrado en principios*. Paidós. Barcelona. Barcelona.: Paidós.
- Cronbach, L. J. (1951). Alfa de Cronbach. *Psychometrika* .
- Díaz Bretones, F., & Montalbán Peregrín, M. (08 de Agosto de 2016). El individuo como unidad de análisis: la influencia de los valores, percepciones y actitudes en el comportamiento laboral. Barcelona, España: UOC.
- Díaz, C. (21 de enero de 2014). *Validación de un instrumento*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/cristiandiazv/clase-03-validacin-de-un-instrumentos>
- Drucker, P. (2003). *The nature and causes of job satisfaction*, en M. D. Dunnette. . Nueva York: Handbook of Industrial and Organizational Psychology.
- Duygulu, S. &. (2011). Transformational leadership training programme for charge nurses. *Journal of advanced nursing*,, 67, 3: 633-642.
- Eres, F. (2014). Relationship between Teacher Motivation and Transformational Leadership Characteristics of School Principals. *International Journal of Education*. 3.2, 1-17.
- Feinberg, B. J., & Ostroff, C. &. (2005). The role of within-group agreement in understanding transformational leadership. *Journal off Occupational and Organizational Psychology*, 78,3; 471-488.
- Fiaga, D. (2018). Liderazgo transformacional y su relación con el desempeño de los trabajadores del área de producción de un frigorífico en Bogotá. Bogota: Universidad Nueva Granada.

- Fontenla, E. (1 de marzo de 2016). *Cooperativas para recuperar empresas y salvar el empleo en Argentina*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/cooperativas-para-recuperar-empresas-y-salvar-el-empleo-en-argentina/>
- González, O. &. (2016). Percepciones de los estudiantes universitarios, frente al liderazgo del docente. *Revista Mexicana de orientación educativa.*, 5. 13, 37 – 43.
- Hernández, R., Batista, P., & Fernández, C. (2010). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill.
- Herrera, L. (25 de marzo de 2015). Tutoría de la Investigación Científica. Quito, Pichincha, Ecuador: Cuarta Edición Gráficas Corona.
- Huillca, C. (14 de febrero de 2019). *Glosario modelo liderazgo transformacional*. Obtenido de http://www.tecvirtual.tec.mx/portal/principal/e/cap/cursos_demo_2012/hd105/Obj01/web/recursos/ayuda/glosario.html
- J, M. (1 de agosto de 2015). *El cuestionario en la investigación*. Obtenido de <https://www.aulafacil.com/cursos/investigacion/gratis/el-cuestionario-en-la-investigacion-111288>
- Jimenez, C. (2014). RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LOS DIRECTORES Y LA MOTIVACIÓN HACIA EL TRABAJO Y EL DESEMPEÑO DE DOCENTES DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA. Bogota: Universidad Católica de Colombia.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2015). The leadership practices inventory participant's workbook. *Pfeiffer*, 25-56.
- Laza Rodriguez, M. A. (26 de septiembre de 2016). Mejorando el desempeño laboral de los trabajadores. Barcelona, España: WorkMeter.
- Leithwood, K., Mascal, B., & y Strauss, T. (2014). Distributed leadership according to the evidence. USA: Editorial Routledge Press.
- Lerma, A. (2017). Liderazgo emprendedor: Cómo ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento. México: Editorial Thompson.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. (1939). "Patterns of aggressive behaviour in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology Political, Racial and Differential Psychology.*, Vol 10. Pp. 271-299.
- Li, C., & Wong, E. (2016). Is ICT a lever for educational change? A study of the impact of ICT implementation of teaching and learning in Hong Kong. Hong Kong.
- Likert, R., & Likert, J. (1976). *New ways of managing conflict*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Llanos, X. (2012). Competencias investigativas y científicas. Barcelona: Riegell.
- Llorens, S., Salanova, M., & Losilla, J. (2016). Liderazgo transformacional y capital psicológico. *Un estudio de caso en una empresa de construcción*, 220 48-56.
- López, P. L. (2014). POBLACIÓN MUESTRA Y MUESTREO. *Punto Cero - Scielo*, 69-74.
- Lupano, M., & Castro, A. (marzo de 2015). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate*.
- Maldonado, J. (11 de junio de 2016). *Fundamentos de gestión de proyectos*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/fundamentos-de-gestion-de-proyectos/>

- Marriner, P. (2017). La administración pública central, el poder ejecutivo. 469.
- Martínez, P. (26 de septiembre de 2018). Comportamiento organizacional. Buenos Aires, Argentina: Pizarnik.
- Mayhew, R. (1 de febrero de 2018). *Los factores importantes de la gestión de recursos humanos*. Obtenido de <https://www.cuidatudinero.com/13119213/los-factores-importantes-de-la-gestion-de-recursos-humanos>
- Mazariegos, M. (15 de marzo de 2015). Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1. Quetzatelmango, Guatemala.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. Nueva York.: McGraw Hill.
- Méndez, & Pereira, C. (15 de mayo de 2014). Clima laboral al servicio del cliente. Quetzaltenango, Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Montezuma, L. (15 de febrero de 2014). *El perfil de un gerente*. Obtenido de <https://psicologiayempresa.com/el-perfil-de-un-gerente.html>
- Morales, F. (08 de marzo de 2012). *Conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoriay-explicativa*. Obtenido de <http://manuelgross.bligoo.com/conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoriay-explicativa>
- Morales, F. (9 de mayo de 2018). Cinco pasos para gestionar rendimiento laboral en su empresa. Rosario, Argentina: Disqus.
- Ortiz, M. (28 de noviembre de 2016). *Terminología de Evaluación del Desempeño*. Obtenido de <http://talentohumano69056.blogspot.com/2012/11/terminologia-de-evaluacion-del-desempeno.html>
- Párraga, A. y. (2014). Liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas públicas según los docentes de la Red 18-Ate. Perú: Editorial de la Universidad Cesar Vallejo.
- Porter, L., W., S. R., M., M. R., & Boulain, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, , 59, 603-609.
- Puente, W. (17 de julio de 2016). *Técnicas de Investigación*. Obtenido de <http://www.rppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>
- Question Pro. (19 de marzo de 2019). *¿Qué es la satisfacción al cliente?* Obtenido de <https://www.questionpro.com/es/satisfaccion-al-cliente.html>
- Randstad. (14 de marzo de 2016). *El trabajo en equipo, la unión conlleva al éxito*. Obtenido de <https://www.randstad.es/tendencias360/trabajo-en-equipo-la-union-conlleva-al-exito/>
- Remón, B. (15 de marzo de 2018). *Calidad laboral: intervención sobre las condiciones de trabajo*. Obtenido de <http://www.cen7dias.es/contenido.php?bol=162&id=2781&sec=4>
- Revista Amiga. (2015). Aumentar el rendimiento Laboral. *Revista Amiga*, 12.
- Riquelme, M. (19 de marzo de 2019). *Proceso Administrativo (etapas y características)*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/proceso-administrativo/>
- Robbins. (2 de octubre de 2009). *Comportamiento Organizacional*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Compromiso_organizacional

- Rodea, M. (2014). *Liderazgo Transformacional como Herramienta de la Productividad de los Empleados*. México: Amecameca - México.
- Salanova, M., Llorens, S., & Martínez, I. (2016). Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 177-184. Obtenido de Salanova, M., Llorens, S., & Martínez, I.M. (2016). Aportaciones desde la psicología
- Sales, N. (8 de marzo de 2017). *¿Qué es la investigación cuantitativa?* Obtenido de <https://www.sisinternational.com/investigacion-cuantitativa/>
- Salvador, U. d. (15 de mayo de 2019). *Liderazgo transaccional y transformacional*. Obtenido de <https://campus.usal.edu.ar/mod/book/view.php?id=26414&chapterid=12098>
- School, O. B. (20 de enero de 2019). *Responsabilidades y funciones de un gerente*. Obtenido de <https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/mba/responsabilidad-y-funciones-de-un-gerente>
- SERRANO, S. (10 de abril de 2019). *workmeter*. Obtenido de <http://es.workmeter.com/blog/bid/225512/Mejorando-el-desempe%C3%B1o-laboral-delos-trabajadores>
- Stoner, J. F. (2014). *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Mc.Graw- Hill.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (2014). *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Mc.Graw- Hill.
- Toro, L. (2009). *Desarrollo Organizacional: Un proceso de aprendizaje y cambio*. . USA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Torres, S. (5 de junio de 2017). *Estructura organizacional y estilos de liderazgo en Cooperativas de Ahorro y Crédito de Pichincha*. Obtenido de <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/156/304>
- Urbina, G., & Barazal, V. (2002). *Administración de la productividad en las organizaciones*. México: McGraw Hill .
- Vasquez, J. (17 de septiembre de 2014). *Calidad de Trabajo*. Colombia: Alvatros.
- Velasquez, M., & canclini, M. (2014). *Contexto actual del ámbito laboral, calidad de empleo y Trabajo Social*. . Chile: Temuco.
- Villalón, X. (2014). *El liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal*. Chile: Editorial Universidad de Chile.
- Viteri, R. (2 de octubre de 2015). *Modelo de gestión del talento humano*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/UPS-QT06023>
- Willman, S., & Velasco, M. (2014). *Relación en las percepciones del estilo de liderazgo del jefe inmediato con el desempeño laboral de los estudiantes en práctica de la Universidad ICESI*. Bogota.

10.- ANEXOS

Anexo 1. Modelo de entrevista empleados:



CUESTIONARIO EMPLEADOS

OBJETIVO

Identificar la existencia del liderazgo transformacional en su cooperativa de ahorro y crédito, y la influencia en el desempeño laboral. En tal sentido, mucho le agradeceré responder las preguntas con objetividad. Los datos serán administrados con estricta reserva y con fines estadísticos de la investigación que estoy realizando para obtener el título profesional de Magister en Gestión de Talento Humano, otorgado por la Escuela de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

INSTRUCCIONES:

Estimad@ sus respuestas son muy importantes para mejorar o implementar un Liderazgo Transformacional en su institución por tal razón solicitó se conteste las siguientes interrogantes de la manera más objetiva posible.

No.	Items	5	4	3	2	1
		Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
1	¿Considera usted que la gerencia busca nuevos métodos para mejorar los servicios que ofrece la cooperativa?					
2	¿Considera usted que la gerencia cuenta con varias alternativas ante la presencia de conflictos en la cooperativa?					
3	¿Cree usted que su jefe fomenta la creatividad entre sus empleados para mejorar o mantener su posición competitiva?					
4	¿Considera usted que su jefe tiene un trato particular para cada grupo de trabajo?					
5	¿Su jefe inmediato le apoya cuando las cosas salen mal en su trabajo?					
6	¿Cree usted que recibe por parte de su jefe inmediato respeto y dignidad?					
7	¿Considera usted que la gerencia siempre busca desarrollar las capacidades de sus empleados?					
8	¿Considera usted que su jefe inmediato tiene la capacidad para captar las emociones del grupo y conducir las hacia un resultado positivo?					
9	¿Le considera a su jefe inmediato como un líder efectivo que cuenta con el respeto y el apoyo del grupo en todo momento, obteniendo éxito en sus proyectos?					
10	¿Considera usted que su jefe inmediato le estimula para que pueda enfrentar cada desafío que se le presente en su vida profesional?					
11	¿Considera usted que la gerencia fortalece la confianza en sí mismo de sus empleados?					
12	¿Cree usted que su jefe inmediato fomenta espíritu de equipo para que puedan trabajar armónicamente?					
13	¿Considera usted que la gerencia vela por la seguridad y salud de sus empleados ?					
14	¿Considera usted que existe un buen trato y comportamiento entre los empleados y directivos para generar un ambiente sano dentro de la cooperativa?					

Gracias por su Colaboración

Encuestadora: Jessica Ernestina Durán Delgado

Anexo 2.- Modelo de Encuesta a Gerentes



CUESTIONARIO GERENTES

OBJETIVO

Evaluar la variable desempeño laboral, como parte de un trabajo de investigación que estoy llevando a cabo. En tal sentido, mucho le agradeceré responder las preguntas con objetividad. Los datos serán administrados con estricta reserva y con fines estadísticos de la investigación que estoy realizando para obtener el título profesional de Magister en Gestión de Talento Humano, otorgado por la Escuela de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

INSTRUCCIONES

Estimad@ sus respuestas son muy importantes para mejorar o implementar un Liderazgo Transformacional en su institución por tal razón solicitó se conteste las siguientes interrogantes de la manera más objetiva posible.

No.	Items	5	4	3	2	1
		Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
1	¿Cree usted que el personal a su cargo es eficiente, capaz de lograr su mayor nivel de productividad?					
2	¿El personal a su cargo cumple con los objetivos de trabajo, demostrando productividad en la realización de sus actividades?					
3	¿El personal de la cooperativa promueven un clima laboral positivo con buenas relaciones interpersonales?					
4	¿El personal que usted dirige posee los conocimientos y habilidades para responder satisfactoriamente la actividad encomendada?					
5	¿Considera usted que entre compañeros se menosprecian el trabajo que realizan para lograr una competitividad laboral positiva?					
6	¿Los empleados en la cooperativa promueven el trabajo en equipo para el cumplimiento de los objetivos?					
7	¿La gerencia contribuye en la mejora del bienestar de sus empleados?					
8	¿El personal a su cargo puede resolver de manera eficiente dificultades o situaciones conflictivas con el equipo de trabajo?					
9	¿Valora y respeta las ideas de todo el equipo de trabajo?					
10	¿El personal a su cargo se desarrollan profesionalmente y logran sus metas?					
11	¿El personal en su trabajo hacen uso de sus habilidades y actitudes de la mejor manera posible?					
12	¿Los empleados de la cooperativa realizan un trabajo de calidad, demostrando al máximo su potencial?					
13	¿La cooperativa les entrega a sus empleados reconocimientos por los logros alcanzados?					
14	¿Participan los empleados en la toma de decisiones y se sienten parte del equipo?					

Gracias por su Colaboración

Encuestadora: Jessica Ernestina Durán Delgado.

Anexo No. 3. Autorización para desarrollo de encuestas a personal del área administrativa como operativa de la Coop. "San José Ltda."



San José de Chimbo, 08 de Mayo de 2019
CSJ.DO.RS. Of. 00359

Señora
Jessica Ernestina Durán Delgado
Presente:

De mi consideración.-

Dando contestación al oficio s/n del 06 de mayo de 2019, la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., con RUC 0290003288001 ubicada en San José de Chimbo, autoriza para que pueda desarrollar su tesis de grado, con el tema denominado: "LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PROVINCIA BOLÍVAR", previo a la obtención del título de Magister en Gestión del Talento Humano debiendo cumplir con todas las disposiciones legales internas y comprometiéndose a realizar la entrega de una copia y difusión del trabajo realizado.

Particular que comunico para los fines consiguientes.

Atentamente.-

Lcdo. Patricio Pérez
Gerente
Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.



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 No. 4. Autorización para desarrollo de encuestas a personal del área administrativa como operativa de la Coop. “Juan Pio de Mora Ltda.”



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

San Miguel, 06 de Mayo del 2019

Mg.
Pablo Lucio
Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pio de Mora Ltda.”
Presente

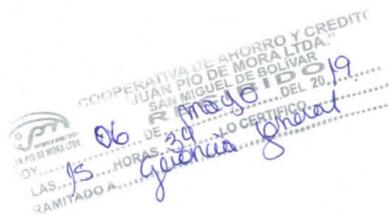
De mi consideración:

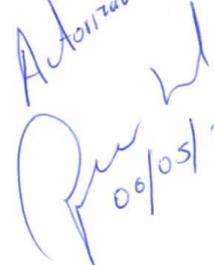
Por medio del presente, quiero llegar a usted con un afectuoso saludo, a la vez solicitarle de la manera más comedida su autorización tanto en la matriz y en caso de existir agencias en la provincia Bolívar, para poder realizar las actividades que me corresponda para el desarrollo de mi Tesis de Graduación previo a obtener el título de Magister en Gestión del Talento Humano en la Universidad Técnica de Ambato, tema de Tesis denominado “Liderazgo Transformacional y el Desempeño Laboral en los Trabajadores de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Provincia Bolívar”.

Segura de contar con su valiosa aceptación, anticipo mis sinceros agradecimientos de alta consideración y estima.

Atentamente


Ing. Jessica Durán Delgado
C.I.0201851052


COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
“JUAN PÍO DE MORA LTDA.”
SAN MIGUEL DE BOLÍVAR
R. 0100 DEL 20...
... DE ... LO CERTIFICO
... HORAS ...
... LAS ...
... RAMITADO A ...

Autorizado

06/05/2019

Anexo No. 5. Autorización para desarrollo de encuestas a personal del área administrativa como operativa de la Coop. "Guaranda Ltda."



GUARANDA Ltda.
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
CONTROLADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA

Oficio: CGL- 183
Sección: Gerencia
Asunto: Aceptación y autorización del desarrollo de trabajo de investigación

Guaranda, 30 de mayo de 2019

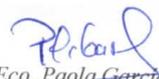
Ing.
Victor Córdova Aldás, Dr.
COORDINADOR DE POSGRADO
Presente. -

De mi consideración.

Yo, Economista Paola García Meza en mi calidad de Gerenta de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Guaranda Limitada" autorizo a la Ing. Jessica Ernestina Durán Delgado con C.I 0201851052, para que desarrolle su trabajo de investigación para el desarrollo de su proyecto titulado "Liderazgo transformacional y el desempeño laboral en los trabajadores de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Provincia de Bolívar". Al efecto he dispuesto que los servidores de la Cooperativa Guaranda Ltda le brinden las facilidades necesarias para la recolección de datos.

Particular que pongo en su conocimiento para los fines pertinentes.

De usted muy atentamente,


Eco. Paola García Meza
Gerenta General
COAC GUARANDA LTDA



www.guarandaltda.fin.ec

Contigo crecemos

Teléfonos.: 03-2551013 03-2551014 03-2551016 03-2551017	MATRIZ GUARANDA: Convención de 1884 N°. 910 y 10 de Agosto Ext. 101 - 103	AGENCIA ECHEANDÍA: Calle Simón Bolívar y Sucre Ext. 154 - 153	AGENCIA CALUMA: Dr. Vinicio Noboa y Av. La Naranja Ext. 147 - 137
--	--	--	--

Anexo No. 6. Autorización para desarrollo de encuestas a personal del área administrativa como operativa de la Coop. “El Sagrario Ltda.”



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

Guaranda, 06 de Mayo del 2019

Lcda.
Nancy García
Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Sagrario Ltda.”
Presente

De mi consideración:

Por medio del presente, quiero llegar a usted con un afectuoso saludo, a la vez solicitarle de la manera más comedida su autorización en la Entidad Financiera que usted administra, para poder realizar las actividades que me corresponda para el desarrollo de mi Tesis de Graduación previo a obtener el título de Magister en Gestión del Talento Humano en la Universidad Técnica de Ambato, tema de Tesis denominado “Liderazgo Transformacional y el Desempeño Laboral en los Trabajadores de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Provincia Bolívar”.

Segura de contar con su valiosa aceptación, anticipo mis sinceros agradecimientos de alta consideración y estima.

Atentamente


Ing. Jessica Durán Delgado
C.I.0201851052

Autorizado realizar
la actividad de encuestas


2019-05-06



Anexo No. 7. Autorización para desarrollo de encuestas a personal del área administrativa como operativa de la Coop. “Educadores de Bolívar”



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

Guaranda, 08 de Mayo del 2019

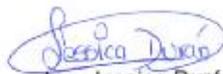
Señor
Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Bolívar.”
Presente

De mi consideración:

Por medio del presente, quiero llegar a usted con un afectuoso saludo, a la vez solicitarle de la manera más comedida su autorización en la Entidad Financiera que usted administra, para poder realizar las actividades que me corresponda para el desarrollo de mi Tesis de Graduación previo a obtener el título de Magister en Gestión del Talento Humano en la Universidad Técnica de Ambato, tema de Tesis denominado “LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PROVINCIA BOLÍVAR”.

Segura de contar con su valiosa aceptación, anticipo mis sinceros agradecimientos de alta consideración y estima.

Atentamente


Ing. Jessica Durán Delgado
C.I.0201851052



Anexo No. 8. Autorización para desarrollo de encuestas a personal del área administrativa como operativa de la Coop. "Casipamba Ltda"



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

Guaranda, 08 de Mayo del 2019

Lcda.
Betty García
Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Casipamba Ltda."
Presente

De mi consideración:

Por medio del presente, quiero llegar a usted con un afectuoso saludo, a la vez solicitarle de la manera más comedida su autorización en la Entidad Financiera que usted administra, para poder realizar las actividades que me corresponda para el desarrollo de mi Tesis de Graduación previo a obtener el título de Magister en Gestión del Talento Humano en la Universidad Técnica de Ambato, tema de Tesis denominado "LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PROVINCIA BOLÍVAR".

Segura de contar con su valiosa aceptación, anticipo mis sinceros agradecimientos de alta consideración y estima.

Atentamente

Ing. Jessica Durán Delgado
C.I.0201851052



Anexo No. 9. Autorización para desarrollo de encuestas a personal del área administrativa como operativa de la Coop. “Nueva Fuerza Alianza”



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

Guaranda, 07 de Mayo del 2019

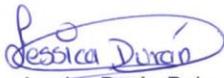
Señor/a
Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Fuerza Alianza Ltda.”
Presente

De mi consideración:

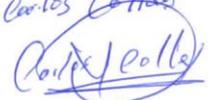
Por medio del presente, quiero llegar a usted con un afectuoso saludo, a la vez solicitarle de la manera más comedida su autorización en la Entidad Financiera que usted administra, para poder realizar las actividades que me corresponda para el desarrollo de mi Tesis de Graduación previo a obtener el título de Magister en Gestión del Talento Humano en la Universidad Técnica de Ambato, tema de Tesis denominado “Liderazgo Transformacional y el Desempeño Laboral en los Trabajadores de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Provincia Bolívar”.

Segura de contar con su valiosa aceptación, anticipo mis sinceros agradecimientos de alta consideración y estima.

Atentamente


Ing. Jessica Durán Delgado
C.I.0201851052



Autorizado la J. Durán
Respetado
Sr. Carlos Cotto

01-05-2019

Anexo No. 10. Encuestas a Administrativo y personal Operativo Coop. “San José Ltda”.



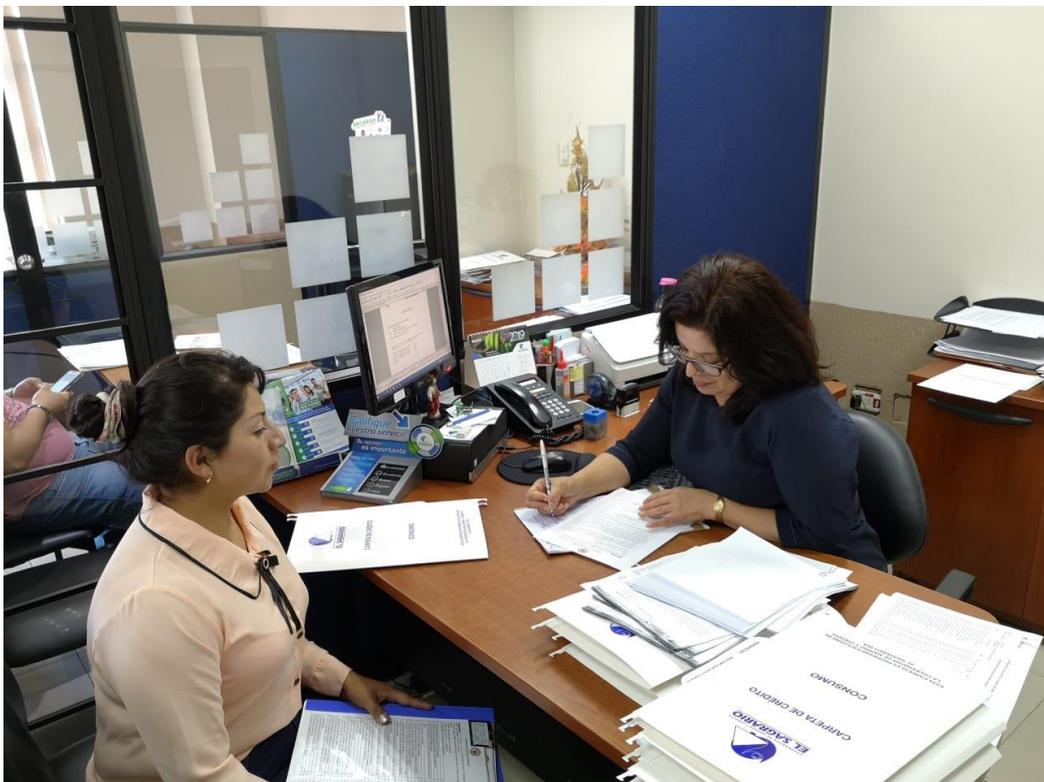
Anexo No. 11. Encuestas a Administrativo y personal Operativo Coop. “Juan Pio de Mora”.



Anexo No. 12. Encuestas a Administrativo y personal Operativo Coop. “Guaranda Ltda”.



Anexo No. 13. Encuestas a Administrativo y personal Operativo Coop. “El Sagrario”.



Anexo No. 14. Encuestas a Administrativo y personal Operativo Coop. “Educadores de Bolívar”.



Anexo No. 15. Encuestas a Administrativo y personal Operativo Coop. “Casipamba”.



Anexo No. 16. Encuestas a Administrativo y personal Operativo Coop. “Nueva Fuerza Alianza”.



Anexo No. 17. Instalaciones de la Coop. “San José Ltda”.



Edificio Corporativo San José de Chimbo



Agencia Chimbo



Agencia San Miguel



Agencia Chillanes

Anexo No. 18. Instalaciones de la Coop. “Juan Pio de Mora”.



Matriz San Miguel



Agencia Guaranda



Agencia Caluma



Agencia Chillanes

Anexo No. 19. Instalaciones de la Coop. “Guaranda Ltda”.



Matriz – Guaranda



Agencia Caluma



Agencia Echeandía

Anexo No. 20. Instalaciones de la Coop. “El Sagrario”



Agencia Guaranda

Anexo No. 21. Instalaciones de la Coop. “Educadores de Bolívar”.



Matriz Guaranda

Anexo No. 22. Instalaciones de la Coop. “Casipamba”.



Anexo No. 23. Instalaciones de la Coop. “Nueva Fuerza Alianza”.



Agencia Guaranda

Anexo 24.- Operacionalización de variables

Variable independiente

VARIABLE	CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍA	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICA / INSTRUMENTO
Liderazgo Transformacional	Es un estilo de liderazgo que crea un cambio valioso y positivo el cual introduce cuatro elementos de un líder transformacional como es la consideración individualizada, la estimulación intelectual, motivación e inspiración y la influencia idealizada.	Estimulación Intelectual	Innovación	1,2	Encuestas Entrevistas
			Resolución de problemas	3	
			Creatividad	4	
		Consideración individualizada	Trato	5	
			Desarrollo de capacidades	6	
			Empatía	7	
		Motivación o inspiración	Entusiasmo	8	
			Confianza	9	
			Espíritu de Equipo	10	
		Influencia idealizada o carisma	Seguridad	11	
			Respeto	12	
			Conducta ética y moral	13,14	

Variable dependiente

VARIABLE	CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍA	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICA / INSTRUMENTO
Desempeño Laboral	Es el rendimiento laboral y la calidad de trabajo que manifiesta el trabajador ya sea individualmente y en equipo para efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo, lo cual permite demostrar su capacidad.	Rendimiento Laboral	Metas individuales	1,2	Encuesta Entrevistas
			Productividad	3,4	
			Clima Laboral	5,6	
		Calidad de Trabajo	Competitividad	7	
			Satisfacción	8	
			Bienestar	9	
		Contexto laboral	Trabajo en equipo	10	
			Desarrollo personal	10,11	
			Reconocimiento	13,14	

Anexo 25.- Artículo Científico

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL
EN LOS EMPLEADOS DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y
CRÉDITO DE LA PROVINCIA BOLÍVAR
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND WORK PERFORMANCE
IN THE WORKERS OF THE SAVINGS AND CREDIT
COOPERATIVES OF THE PROVINCE BOLÍVAR

Jessica Ernestina Durán Delgado¹

¹estudiante maestría, jsscduran9@gmail.com

Resumen/abstract

La presente investigación trata sobre el liderazgo transformacional en las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia Bolívar y este cómo influye en el desempeño laboral de los empleados, la efectividad percibida es la motivación a trabajar en el caso de los empleados foco de estudio, el objetivo fue establecer la influencia del liderazgo transformacional para el mejoramiento del desempeño laboral de los empleados de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Provincia Bolívar, se procedió a utilizar fundamentación filosófica mediante un paradigma crítico propositivo con el tipo de estudio descriptivo - correlacional con enfoque cuantitativo, además se utilizó el método hipotético deductivo pues está dentro de los parámetros de una investigación cuantitativa, se empleó como herramienta de recolección de información el cuestionario para recabar información, esta información recolectada fue procesada y analizada con apoyo del software estadístico SPSS para establecer las diferentes representaciones estadísticas las cuales se sometieron a validación de expertos y la confiabilidad se determinó a través del coeficiente Alpha de Cronbach, el mismo que una vez analizada se pudo llegar a la siguiente conclusión: que el actual liderazgo existente por parte de los gerentes de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la provincia Bolívar con visión de los empleados es malo pues el desempeño de los mismos no es satisfactorio lo que además genera o transmite a los usuarios o clientes insatisfacción.

Palabras claves: gerentes, mejoramiento, satisfacción

Abstract

The present investigation is about the transformational leadership in the savings and credit cooperatives of the Bolivar province and this how it influences the labor performance of the workers, the perceived effectiveness of this work is the motivation to work in the case of employees focus of study, the objective was to establish the influence of transformational leadership for the improvement of the labor performance of the workers of the Savings and Credit Cooperatives of the Bolivar Province, the investigation proceeded to use philosophical foundation through a critical paradigm propositive with the type of Descriptive - correlational study with a quantitative approach, the hypothetical deductive method was also used because it is within the parameters of a quantitative investigation, the questionnaire was used to gather information, which were processed and analyzed with the support of the SPSS statistical software to establish the The different statistical representations which underwent expert validation and reliability were determined through Cronbach's Alpha Coefficient, the same that once analyzed the data, the following conclusion could be reached: that the current existing leadership on the part of the managers of the savings and credit cooperatives of the Bolivar province with employees' vision is bad because their performance is not satisfactory which also generates or transmits to users or customers dissatisfaction

Keywords: managers, improvement, satisfaction

Introducción

En la actualidad las organizaciones deben ser capaces de adaptarse al entorno competitivo global, que cada vez ejerce una mayor presión en su adaptación (Feinberg & Ostroff, 2005). Adaptarse forma parte de la estrategia de cualquier organización y en esa adaptación se remarca la necesidad de estudiar e investigar el tipo de liderazgo más adecuado, dada la creciente importancia que tienen los líderes de todos los niveles como actores principales y ejecutores dentro de una organización. (Llorens, Salanova, & Losilla, 2016)

Algunas revisiones recientes sobre liderazgo transformacional (A & Ortiz Arévalo, 2014) evidenciaron cómo el concepto de liderazgo transformacional ha ido tomando forma y fuerza durante dos décadas, el objetivo de la revisión bibliografía es integrar aquellas investigaciones más recientes respecto al estudio del liderazgo transformacional, que posibiliten la comprensión del estado actual de la cuestión y la propuesta de líneas de estudios futuros

La capacidad de mejoramiento en toda institución tanto pública como privada depende de una manera directa del equipo de directivos que estén al frente con un liderazgo eficaz que contribuyan activamente a dinamizar, apoyar y animar el desarrollo de la institución, de manera que pueda construir su capacidad interna de mejora.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la provincia Bolívar, como todo sistema organizacional están divididos por departamentos, que corresponden a personas que tienen roles y funciones específicas, pero quien tiene como papel principal llevar las riendas de la institución es el gerente. Es cierto que, para el gerente gestionar eficazmente una institución es un reto permanente y en consecuencia se requiere que esta labor la realice personas profesionales, capaces de responder a exigencias tanto técnicas como actitudinales, pues están ante una importante responsabilidad social.

Los objetivos específicos propuestos fueron: Identificar cómo incide el liderazgo transformacional para mejorar el bajo desempeño laboral en los empleados de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Provincia Bolívar. Describir la relación entre liderazgo y el liderazgo transformacional para mejorar el bajo desempeño laboral por parte de los empleados de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Provincia Bolívar. Proponer implementar una estructura de Liderazgo Transformacional para la mejora del desempeño laboral por parte de los empleados de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Provincia Bolívar.

Por lo anterior anotado en cada Cooperativa de Ahorro y Crédito de la provincia Bolívar debe contar con un líder moderno y actualizado administrativamente, capaz de demostrar que el liderazgo que en él prevalece sea el indicado para fortalecer y enfrentar los desafíos que se presentan a nivel institucional.

Metodología

La población consistió en cien individuos de los cuales siete son directivos y noventa y tres empleados de las diferentes siete Cooperativas de Ahorro y Crédito de la provincia de Bolívar, al cual al ser una población manejable no se obtuvo muestra alguna por lo que

se trabajó con toda la población en estudio, las variables observadas fueron como independiente al liderazgo transformacional y como dependiente al desempeño laboral.

Se procedió a realizar cuestionarios y validarlos por expertos en el área y luego de realizar una prueba piloto y verificado la confiabilidad se determinó a través del Coeficiente Alpha de Cronbach, el mismo que arrojó un valor de ,806 es mismo que fue aceptable para continuar con la aplicación total de los empleados con un valor en el Alpha de Crombach de ,799 de los 100 sujetos objetos de estudio.

Resultados y discusión

Las posibles intervenciones relativas a favorecer el desarrollo del liderazgo transformacional, son escasos los estudios que revelan resultados respecto al entrenamiento del liderazgo transformacional. entre ellos, (Barling & Slater, 2014), llevaron a cabo un estudio usando un diseño de pretest y postest para evaluar los efectos del entrenamiento de liderazgo transformacional, La capacitación consistió en una sesión de grupo de un día y cuatro sesiones de refuerzo individuales una vez al mes, Los análisis multivariados de covarianza, con las puntuaciones pretest como covariable, pusieron de manifiesto que el entrenamiento del liderazgo transformacional tuvo efectos significativos en las percepciones de los empleados respecto a sus líderes y en el compromiso de los empleados respecto a su propia organización.

Por otro lado, en Turquía se llevó a cabo un entrenamiento de liderazgo transformacional (Duygulu, 2011) en el cual participaron de manera voluntaria 30 licenciados y licenciadas en Enfermería pertenecientes a diferentes unidades (Hospital de adultos y Hospital de niños). El programa de capacitación duró 14 meses, distribuidos en cinco sesiones. Los temas de capacitación para el liderazgo fueron:1) gestión, liderazgo y liderazgo transformacional, 2) proceso de influir: poder, 3) motivación, 4) prácticas para ser un líder eficaz y 5) cómo convertirse en un líder eficaz. El programa incluyó 14 horas de enseñanza teórica y14 horas de estudio individual. Por otra parte, en este mismo estudio participaron 151 profesionales de enfermería durante seis meses, cuya función era de observador. El papel de observador era evaluar las prácticas de liderazgo durante el

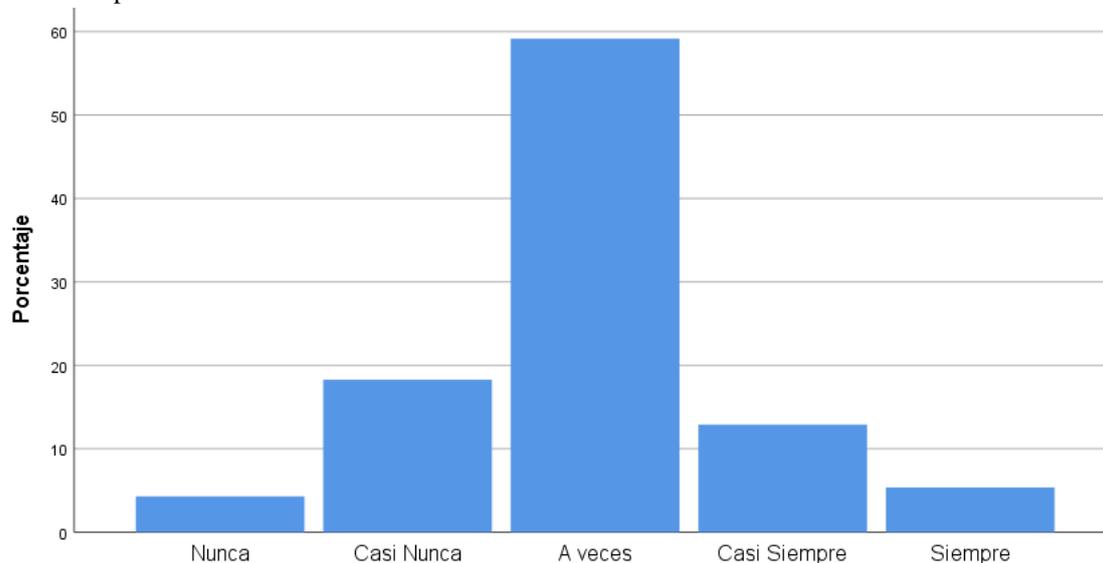
entrenamiento, a través del Inventario de Prácticas de Liderazgo propuesto por (Kouzes & Posner, 2015). Según las puntuaciones de los observadores.

Los datos obtenidos en la presente investigación se los puede observar en la siguiente tabla y figura sobre el apoyo del jefe inmediato cuando salen mal las cosas El 59,1% del personal encuestado que es la mayoría manifiesta que a veces su jefe inmediato a veces le apoya cuando las cosas salen mal en su trabajo, por lo que muchas de las veces esto implica una falta de compromiso tanto de empleados como de directivos hacia la labor cotidiana que realizan los empleados .

Tabla 33.- Apoya cuando las cosas salen mal en su trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	4,3	4,3	4,3
	Casi Nunca	17	18,3	18,3	22,6
	A veces	55	59,1	59,1	81,7
	Casi Siempre	12	12,9	12,9	94,6
	Siempre	5	5,4	5,4	100,0
	Total	93	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo, entrevistas
Elaborador por: Autora.



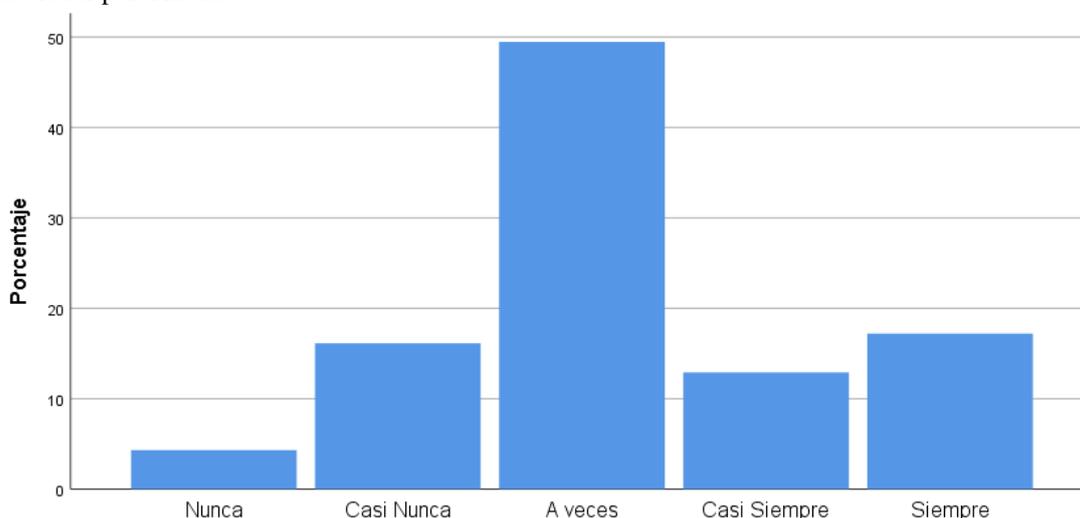
¿En la pregunta 10 donde se busca información sobre si se considera usted que su jefe inmediato le estimula para que pueda enfrentar cada desafío que se le presente en su vida profesional? Con porcentaje elevado del 49,5% a veces el jefe inmediato fomenta espíritu

de equipo para que puedan trabajar armónicamente fomentando así compañerismo y espíritu de equipo para favorecer actividades productivas en cada sitio de trabajo donde se desarrolla cada trabajador, frente al 4,3% que nunca lo realiza.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	4,3	4,3	4,3
	Casi Nunca	15	16,1	16,1	20,4
	A veces	46	49,5	49,5	69,9
	Casi Siempre	12	12,9	12,9	82,8
	Siempre	16	17,2	17,2	100,0
	Total	93	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo, entrevistas

Elaborador por: Autora.



Fuente: Investigación de campo, entrevistas

Elaborador por: Autora.

Conclusiones

Se evidenció que el actual liderazgo existente por parte de los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia Bolívar con visión a los empleados es malo pues el desempeño de los mismos no es satisfactorio lo que además genera o transmite a los usuarios o clientes insatisfacción.

También en la visita de campo se pudo evidenciar mucho individualismo entre compañeros y directivos lo que se resquebraja el cumplimiento de objetivos institucionales.

El estudio aquí presentado muestra que el liderazgo transformacional se asocia a la satisfacción, efectividad y motivación por parte del directivo hacia el subordinado.

Agradecimientos

Mi agradecimiento es a directivos como al personal de las diferentes Cooperativas de Ahorro y Crédito de la provincia Bolívar quienes proporcionaron información para obtener datos relevantes para la presente investigación y ser socializadas a personas interesadas en la presente temática y poder hacer futuras investigaciones.

Referencias Bibliográficas

- A, M. M., & Ortiz Arévalo, M. (2014). Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 7,27; 25-41 .
- Barling, J., & Slater, F. K. (2014). Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study. *En Leadership ship y Organization Development Journal*, 21; 157-161.
- Bass, B. (2015). Two decades of research and development in transformational leadership”. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9-32.
- Bass, B., & Avolio, B. (2014). Manual for the multifactor leadership questionnaire. USA: *Consulting Psychologist Press.*, 47.
- Behar, D. (2018). Introducción a la Metodología de la Investigación. Shalom.
- Benitez Echeverría, Y. (17 de agosto de 2017). *Proceso de Interacción*. Obtenido de <https://www.monografias.com/docs/Proceso-De-Interacci%C3%B3n-PK3KPATPJ8GNZ>
- Blogger. (30 de enero de 2015). *La Gerencia Moderna*. Obtenido de <http://lagerenciomodernaenlasorganizaciones.blogspot.com/2015/01/liderazgo-transformacional.html>
- Cervera, L. (2012). Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional. San Marcos: Editorial Universidad San Marcos.
- Covey, S. (1993). *El liderazgo centrado en principios*. Paidós. Barcelona. Barcelona.: Paidós.
- Cronbach, L. J. (1951). Alfa de Cronbach. *Psychometrika* .
- Díaz Bretones, F., & Montalbán Peregrín, M. (08 de Agosto de 2016). El individuo como unidad de análisis: la influencia de los valores, percepciones y actitudes en el comportamiento laboral. Barcelona, España: UOC.
- Díaz, C. (21 de enero de 2014). *Validación de un instrumento*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/cristiandiazv/clase-03-validacin-de-un-instrumentos>
- Drucker, P. (2003). *The nature and causes of job satisfaction*, en M. D. Dunnette. . Nueva York: Handbook of Industrial and Organizational Psychology.
- Duygulu, S. &. (2011). Transformational leadership training programme for charge nurses. *Journal of advanced nursing*,, 67, 3: 633-642.
- Eres, F. (2014). Relationship between Teacher Motivation and Transformational Leadership Characteristics of School Principals. *International Journal of Education*. 3.2, 1-17.
- Feinberg, B. J., & Ostroff, C. &. (2005). The role of within-group agreement in understanding transformational leadership. *Journal off Occupational and Organizational Psychology*, 78,3; 471-488.
- Fiaga, D. (2018). Liderazgo transformacional y su relación con el desempeño de los trabajadores del área de producción de un frigorífico en Bogotá. Bogota: Universidad Nueva Granada.

- Fontenla, E. (1 de marzo de 2016). *Cooperativas para recuperar empresas y salvar el empleo en Argentina*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/cooperativas-para-recuperar-empresas-y-salvar-el-empleo-en-argentina/>
- González, O. &. (2016). Percepciones de los estudiantes universitarios, frente al liderazgo del docente. *Revista Mexicana de orientación educativa.*, 5. 13, 37 – 43.
- Hernández, R., Batista, P., & Fernández, C. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Herrera, L. (25 de marzo de 2015). *Tutoría de la Investigación Científica*. Quito, Pichincha, Ecuador: Cuarta Edición Gráficas Corona.
- Huillca, C. (14 de febrero de 2019). *Glosario modelo liderazgo transformacional*. Obtenido de http://www.tecvirtual.tec.mx/portal/principal/e/cap/cursos_demo_2012/hd105/Obj01/web/recursos/ayuda/glosario.html
- J, M. (1 de agosto de 2015). *El cuestionario en la investigación*. Obtenido de <https://www.aulafacil.com/cursos/investigacion/gratis/el-cuestionario-en-la-investigacion-111288>
- Jimenez, C. (2014). *RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LOS DIRECTORES Y LA MOTIVACIÓN HACIA EL TRABAJO Y EL DESEMPEÑO DE DOCENTES DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA*. Bogota: Universidad Católica de Colombia.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2015). The leadership practices inventory participant's workbook. *Pfeiffer*, 25-56.
- Laza Rodriguez, M. A. (26 de septiembre de 2016). *Mejorando el desempeño laboral de los trabajadores*. Barcelona, España: WorkMeter.
- Leithwood, K., Mascall, B., & y Strauss, T. (2014). *Distributed leadership according to the evidence*. USA: Editorial Routledge Press.
- Lerma, A. (2017). *Liderazgo emprendedor: Cómo ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento*. México: Editorial Thompson.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. (1939). "Patterns of aggressive behaviour in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology Political, Racial and Differential Psychology.*, Vol 10. Pp. 271-299.
- Li, C., & Wong, E. (2016). Is ICT a lever for educational change? A study of the impact of ICT implementation of teaching and learning in Hong Kong. Hong Kong.
- Likert, R., & Likert, J. (1976). *New ways of managing conflict*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Llanos, X. (2012). *Competencias investigativas y científicas*. Barcelona: Rieggell.
- Llorens, S., Salanova, M., & Losilla, J. (2016). Liderazgo transformacional y capital psicológico. *Un estudio de caso en una empresa de construcción*, 220 48-56.
- López, P. L. (2014). *POBLACIÓN MUESTRA Y MUESTREO*. *Punto Cero - Scielo*, 69-74.
- Lupano, M., & Castro, A. (marzo de 2015). *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación*. Psicodebate.

- Maldonado, J. (11 de junio de 2016). *Fundamentos de gestión de proyectos*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/fundamentos-de-gestion-de-proyectos/>
- Marriner, P. (2017). La administración pública central, el poder ejecutivo. 469.
- Martínez, P. (26 de septiembre de 2018). Comportamiento organizacional. Buenos Aires, Argentina: Pizarnik.
- Mayhew, R. (1 de febrero de 2018). *Los factores importantes de la gestión de recursos humanos*. Obtenido de <https://www.cuidatudinero.com/13119213/los-factores-importantes-de-la-gestion-de-recursos-humanos>
- Mazariegos, M. (15 de marzo de 2015). Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1. Quetzatelmango, Guatemala.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. Nueva York.: McGraw Hill.
- Méndez, & Pereira, C. (15 de mayo de 2014). Clima laboral al servicio del cliente. Quetzaltenango, Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Montezuma, L. (15 de febrero de 2014). *El perfil de un gerente*. Obtenido de <https://psicologiayempresa.com/el-perfil-de-un-gerente.html>
- Morales, F. (08 de marzo de 2012). *Conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoriay-explicativa*. Obtenido de <http://manuelgross.bligoo.com/conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoriay-explicativa>
- Morales, F. (9 de mayo de 2018). Cinco pasos para gestionar rendimiento laboral en su empresa. Rosario, Argentina: Disqus.
- Ortiz, M. (28 de noviembre de 2016). *Terminología de Evaluación del Desempeño*. Obtenido de <http://talentohumano69056.blogspot.com/2012/11/terminologia-de-evaluacion-del-desempeno.html>
- Párraga, A. y. (2014). Liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas públicas según los docentes de la Red 18-Ate. Perú: Editorial de la Universidad Cesar Vallejo.
- Porter, L., W., S. R., M., M. R., & Boulain, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, , 59, 603-609.
- Puente, W. (17 de julio de 2016). *Técnicas de Investigación*. Obtenido de <http://www.rppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>
- Question Pro. (19 de marzo de 2019). *¿Qué es la satisfacción al cliente?* Obtenido de <https://www.questionpro.com/es/satisfaccion-al-cliente.html>
- Randstad. (14 de marzo de 2016). *El trabajo en equipo, la unión conlleva al éxito*. Obtenido de <https://www.randstad.es/tendencias360/trabajo-en-equipo-la-union-conlleva-al-exito/>
- Remón, B. (15 de marzo de 2018). *Calidad laboral: intervención sobre las condiciones de trabajo*. Obtenido de <http://www.cen7dias.es/contenido.php?bol=162&id=2781&sec=4>
- Revista Amiga. (2015). Aumentar el rendimiento Laboral. *Revista Amiga*, 12.
- Riquelme, M. (19 de marzo de 2019). *Proceso Administrativo (etapas y características)*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/proceso-administrativo/>

- Robbins. (2 de octubre de 2009). *Comportamiento Organizacional*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Compromiso_organizacional
- Rodea, M. (2014). *Liderazgo Transformacional como Herramienta de la Productividad de los Empleados*. México: Amecameca - México.
- Salanova, M., Llorens, S., & Martínez, I. (2016). Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 177-184. Obtenido de Salanova, M., Llorens, S., & Martínez, I.M. (2016). Aportaciones desde la psicología
- Sales, N. (8 de marzo de 2017). *¿Qué es la investigación cuantitativa?* Obtenido de <https://www.sisinternational.com/investigacion-cuantitativa/>
- Salvador, U. d. (15 de mayo de 2019). *Liderazgo transaccional y transformacional*. Obtenido de <https://campus.usal.edu.ar/mod/book/view.php?id=26414&chapterid=12098>
- School, O. B. (20 de enero de 2019). *Responsabilidades y funciones de un gerente* . Obtenido de <https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/mba/responsabilidad-y-funciones-de-un-gerente>
- SERRANO, S. (10 de abril de 2019). *workmeter*. Obtenido de <http://es.workmeter.com/blog/bid/225512/Mejorando-el-desempe%C3%B1o-laboral-delos-trabajadores>
- Stoner, J. F. (2014). *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Mc.Graw- Hill.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (2014). *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Mc.Graw- Hill.
- Toro, L. (2009). *Desarrollo Organizacional: Un proceso de aprendizaje y cambio*. . USA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Torres, S. (5 de junio de 2017). *Estructura organizacional y estilos de liderazgo en Cooperativas de Ahorro y Crédito de Pichincha*. Obtenido de <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/156/304>
- Urbina, G., & Barazal, V. (2002). *Administración de la productividad en las organizaciones*. México: McGraw Hill .
- Vasquez, J. (17 de septiembre de 2014). *Calidad de Trabajo*. Colombia: Alvatros.
- Velasquez, M., & canclini, M. (2014). *Contexto actual del ámbito laboral, calidad de empleo y Trabajo Social*. . Chile: Temuco.
- Villalón, X. (2014). *El liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal* . Chile: Editorial Universidad de Chile.
- Viteri, R. (2 de octubre de 2015). *Modelo de gestión del talento humano*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/UPS-QT06023>
- Willman, S., & Velasco, M. (2014). *Relación en las percepciones del estilo de liderazgo del jefe inmediato con el desempeño laboral de los estudiantes en práctica de la Universidad ICESI*. Bogota.