



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

ESCUELA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

“Tipo de liderazgo predominante en el Departamento de Corresponsales No Bancarios de una Institución Financiera en la región sur y análisis en función de la valoración del desempeño.”

Trabajo de graduación previo a la obtención del título del título de
Psicóloga Organizacional

AUTORA:

GISELLA SAYONARA GUAMÁN ALVEAR.

TUTOR:

MST. MONICA CORRAL.

Cuenca Ecuador

2019

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico de todo corazón a todas las personas más importantes de mi vida.

A mis padres, porque gracias a ellos soy quien soy, por sus consejos, por su paciencia y amor incondicional.

A mi hermana, por su cariño y admiración.

A mi esposo, mi compañero y confidente por su comprensión y apoyo desinteresado en esta etapa de mi vida universitaria.

A mi pequeña Raffaella, el motor de mi vida.

Por último, a mi Juanita hermosa por sus oraciones y por su desinteresado apoyo; realmente me llena de alegría ser el motivo de su felicidad y orgullo.

AGRADECIMIENTO

Quiero aprovechar este espacio para expresar un sincero agradecimiento, primeramente, a Dios por brindarme salud, fortaleza y perseverancia; también hago un extenso reconocimiento a todos los maestros de la Universidad, quienes con mucha paciencia me han compartido sus conocimientos.

No hay palabras para expresar toda la gratitud que siento en esta etapa de mi vida, gracias de todo corazón a mis Monis, a Carlitos, a Mario, a René, a Pauli y a todos con los que pude compartir maravillosos momentos que llevo en mi corazón.

RESUMEN

El presente trabajo investigativo tuvo como objetivo principal, conocer el tipo de liderazgo en el departamento de Corresponsales No Bancarios de la Institución Financiera de la ciudad de Cuenca y su relación con el desempeño de los trabajadores. Para ello se consideró importante aplicar los cuestionarios: CELID Estilos de Liderazgo y Conducta del líder CONLID a una población de 19 trabajadores que conforman el departamento, por cuestiones de aplicación y para mayor viabilidad de la investigación, se aplicó únicamente a los trabajadores de la Región Sur. Entre los resultados más sobresalientes, se pudo conocer que la influencia del líder en el desempeño de los trabajadores fue positivo puesto que se obtuvo un promedio del 90,94% en dos meses. En la institución predomina el liderazgo de tipo transaccional, ya que el líder es el encargado de guiar, motivar y capacitar al personal a través de la comunicación y el intercambio de tareas.

Palabras clave: Liderazgo, clima laboral, motivación, transaccional.

ABSTRACT

The main objective of this research work was to determine the type of leadership in the Department of Non-Banking Correspondents of a financial institution in Cuenca and its relationship with the performance of workers. The CELID, Leadership Styles and CONLID Leader Conduct questionnaires were applied to a population of 19 workers from a department. It was applied only to workers in the southern region for application reasons and for greater feasibility of research. Among the most outstanding results, it was determined that the influence of the leader in the performance of the workers was positive since an average of 90.94% was obtained in two months. Transactional leadership predominates in the institution because the leader is in charge of guiding, motivating and training staff through communication and the exchange of tasks.

Keywords: leadership, work environment, motivation, transactional.



Translated by
Ing. Paúl Arpi

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT.....	v
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO	2
1.1 El ámbito laboral en la actualidad	2
1.2 Liderazgo y su importancia	5
1.3 Estilos de Liderazgo	6
1.4 Liderazgo y desempeño laboral	9
1.5 Psicología del trabajador	10
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA	13
2.1 Base teórica de los instrumentos de evaluación	14
2.1.1 CELID	14
2.1.2 CONLID	15
CAPITULO 3: RESULTADOS.....	17
3.1 Aplicación de la batería de Test	17
3.1.1 Aplicación del cuestionario de estilos de liderazgo (CELID- S) a subalternos.....	17
3.1.2 Cuestionario de Conducta del Líder (CONLID-S).....	31
3.2 Autoevaluación del líder	38
3.2.1 Cuestionario (CONLID- A).....	38
3.2.2 CELID	40
3.2.3. Valoración de desempeño.....	42
CAPITULO 4. DISCUSIÓN	43
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES	45
CAPITULO 6. RECOMENDACIONES	46
BIBLIOGRAFIA	47

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	
SU PRESENCIA TIENE POCO EFECTO EN NUESTRO RENDIMIENTO.....	17
Tabla 2:	
NO TRATA DE CAMBIAR LO QUE HACEMOS MIENTRAS LAS COSAS SALGAN BIEN	18
Tabla 3:	
NOS SENTIMOS ORGULLOSOS DE TRABAJAR CON EL.....	18
Tabla 4:	
PONE ESPECIAL ENFASIS EN LA RESOLUCIÓN CUIDADOSA DE PROBLEMAS ANTES DE ACTUAR.....	18
Tabla 5:	
EVITA INVOLUCRARSE EN NUESTRO TRABAJO.....	19
Tabla 6:	
NO NOS DICE EN DONDE SE ENCUENTRA EN ALGUNAS OCASIONES.	19
Tabla 7:	
DEMUESTRA QUE CREE FIRMEMENTE EN EL DICHO “SI FUNCIONA, NO LO ARREGLES”	19
Tabla 8:	
NOS DA LO QUE QUEREMOS A CAMBIO DE RECIBIR SU APOYO	20
Tabla 9:	
EVITA INTERVENIR, EXCEPTO CUANDO NO SE CONSIGUEN LOS OBJETIVOS. ...	20
Tabla 10:	
SE ASEGURA FUERTE QUE EXISTA UN FUERTE ACUERDO ENTRE LO QUE SE ESPERA QUE HAGAMOS Y LO QUE SE ESPERA OBTENER POR NUESTRO PROPIO ESFUERZO.	21
Tabla 11:	
SIEMPRE QUE SEA NECESARIO, SE PUEDE NEGOCIAR CON EL LO QUE OBTENDREMOS A CAMBIO DE NUESTRO TRABAJO.....	21
Tabla 12:	
NOS HACE SABER QUE PODREMOS MEJORAR LO QUE QUEREMOS, SI TRABAJAMOS CONFORME A LO PACTADO CON EL.	22
Tabla 13:	
SE PREOCUPA DE FORMAR A AQUELLOS QUE LO NECESITAN.....	22
Tabla 14:	
CENTRA SU ATENCION EN LOS CASOS EN QUE NO SE CONSIGUEN LAS METAS ESPERADAS.....	22
Tabla 15:	
NOS HACE SABER QUE NOS BASEMOS EN EL RAZONAMIENTO Y EN LA EVIDENCIA PARA RESOLVER PROBLEMAS.	23
Tabla 16:	
TRATA DE QUE OBTENGAMOS LO QUE DESEAMOS A CAMBIO DE NUESTRA COOPERACIÓN.	23
Tabla 17:	
ESTA DISPUESTO A INSTRUIRNOS O ENSEÑARNOS LO QUE NECESITEMOS.	24
Tabla 18:	
NO TRATA DE HACER CAMBIOS MIENTRAS LAS COSAS MARCHAN BIEN.....	24
Tabla 19:	
NOS DA CHARLAS PARA MOTIVARNOS.....	24

Tabla 20:	
EVITA TOMAR DECISIONES.....	25
Tabla 21:	
CUENTA CON NUESTRO RESPETO.....	25
Tabla 22:	
POTENCIA NUESTRA MOTIVACION DE ÉXITO.....	25
Tabla 23:	
TRATA DE QUE VEAMOS LOS PROBLEMAS COMO UNA OPORTUNIDAD PARA APRENDER.....	26
Tabla 24:	
TRATA DE DESARROLLAR NUEVAS FORMAS PARA MOTIVARNOS.....	26
Tabla 25:	
NOS HACE PENSAR VIEJOS PROBLEMAS DE MANERA NUEVA.....	27
Tabla 26:	
NOS DEJA QUE SIGAMOS HACIENDO NUESTRO TRABAJO COMO SIEMPRE LO HEMOS HECHO, A MENOS DE QUE SEA NECESARIO INTRODUCIR ALGUN CAMBIO.....	27
Tabla 27:	
ES DIFICIL ENCONTRARLO CUANDO SURGE UN PROBLEMA.....	27
Tabla 28:	
IMPULSA UTILIZACION INTELIGENCIA PARA SUPERAR LOS OBSTÁCULOS.....	28
Tabla 29:	
NOS PIDE QUE FUNDAMENTEMOS NUESTRAS OPINIONES CON ARGUMENTOS SÓLIDOS.....	28
Tabla 30:	
NOS DA NUEVAS FORMAS DE ENFOCAR LOS PROBLEMAS QUE ANTES NOS RESULTABAN DESCONCERTANTES.....	28
Tabla 31:	
EVITA DECIRNOS COMO SE TIENE QUE HACER LAS COSAS.....	29
Tabla 32:	
ES PROBABLE QUE ESTE AUSENTE CUANDO SE LO NECESITA.....	29
Tabla 33:	
TENEMOS PLENA CONFIANZA EN EL.....	30
Tabla 34:	
CONFIAMOS EN SU CAPACIDAD PARA SUPERAR CUALQUIER OBSTÁCULO.....	30
TABLA 35:	
PROMEDIO RESULTADOS.....	30
Figura 1 Promedio resultados.....	31
Tabla 36:	
RECONOCE LAS CONTRIBUCIONES Y LOGROS REALIZADOS POR LOS MIEMBROS DEL GRUPO.....	31
Tabla 37:.....	32
MONITOREA LAS ACTIVIDADES Y EL DESEMPEÑO.....	32
Tabla 38:	
GENERA ALIANZAS PARA QUE SE APRUEBE LOS CAMBIOS QUE PROPONE.....	32
Tabla 39:	
BRINDA APOYO Y ALIENTO AL GRUPO.....	32
Tabla 40:	
DEFINE LOS ALTOS ESTANDARES DE RENDIMIENTO DE LA UNIDAD O DIVISIÓN.....	33

Tabla 41:	
FORMA EQUIPOS DE TRABAJO PARA GUIAR LA IMPLEMENTACION DE LOS CAMBIOS.	33
Tabla 42:	
MANTIENE CONTACTO CERCANO CON LAS PERSONAS CON EL OBJETO DE ESTABLECER RELACIONES SOLIDAS.	33
Tabla 43:	
DIRIGE O COORDINA LAS ACTIVIDADES DE LA UNIDAD O DIVISIÓN.	34
Tabla 44:	
PROMUEVE QUE LA GENTE DE MI EQUIPO IMPLEMENTE NUEVAS ESTRATEGIAS DE ABORDAJE.	34
Tabla 45:	
AYUDA A RESOLVER CONFLICTOS.	34
Tabla 46:	
HACE ENFASIS EN LA IMPORTANCIA DE LA EFICIENCIA, LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD.	35
Tabla 47:	
EXPERIMENTA CON NUEVAS MANERAS PARA QUE SE REALICEN LAS TAREAS.	35
Tabla 48:	
SE MUESTRA CONFIADO EN QUE SU GRUPO PUEDA LOGRAR OBJETIVOS IMPORTANTES.	35
Tabla 49:	
ORGANIZA LAS ACTIVIDADES PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO.	36
Tabla 51:	
MANTIENE INFORMADO A SU GRUPO ACERCA DE LAS ACCIONES QUE PUEDAN AFECTARLO.	37
Tabla 52:	
ESPECIFICA OBJETIVOS A CUMPLIR Y LAS EXPECTATIVAS DE LOGRO DE CADA MIEMBRO.	37
Tabla 53:	
ANUNCIA Y CELEBRA LOS PROCESOS RELACIONADOS EN LA IMPLEMENTACION	
Tabla 54:	38
Tabla 55:	40

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Promedio resultados	31
Figura 3: Cuestionario CONLID-A	40
Figura 4: Cuestionario CELID A y S.....	42

INTRODUCCIÓN

El mundo del trabajo actualmente ha estado sometido a grandes cambios de carácter estructural, esto debido a que atravesamos por la globalización, la misma que ha influenciado en la economía, relaciones sociales y tecnología. Es así, que los gerentes de las empresas e instituciones se han esforzado por repensar las relaciones entre superiores y trabajadores, basándose en el establecimiento de relaciones basadas en la confianza, el apoyo y la cooperación.

Por esos motivos surge el liderazgo como mecanismo para reforzar la identidad del trabajador, así como también para mejorar los resultados y metas establecidas. Se podría argumentar que un líder tiene un efecto influyente en el clima de trabajo de un equipo y que un clima de trabajo tiene un efecto positivo en la eficacia del grupo de trabajo. Se conoce que existen diferentes tipos de líderes; por ejemplo: democráticos, autoritarios, paternalistas, transaccionales, transformacionales, sabelotodo, manipulador, entre otros lo que les caracteriza es el tipo de interacción con sus trabajadores.

Este trabajo de investigación tuvo como finalidad conocer el tipo de liderazgo en una institución bancaria de la ciudad de Cuenca y su relación con el desempeño de los trabajadores. Para ello se consideró importante aplicar los cuestionarios: CELID- S Estilos de Liderazgo y Conducta del líder CONLID-S a una población de trabajadores de servicios bancarios. El uso de este procedimiento ayudó a conocer a profundidad el tipo de liderazgo, clima laboral, organizacional y el tipo de interacción. Este trabajo investigativo se estructuró de la siguiente manera: Primero abordamos la revisión literaria sobre la importancia del liderazgo en la actualidad, así como también los tipos de liderazgo existentes en el espacio laboral, de la misma forma se abordaron estudios similares al nuestro, esto en el estado del arte.

Luego se detalló la metodología y el diseño de este estudio que guio el trabajo, de igual forma, la población con la que se trabajó sobre los instrumentos, cuestionarios que nos ayudaron a recolectar los datos. A continuación, los resultados del estudio en tablas de frecuencia simple. Finalmente se construyó la Discusión, Conclusiones y Recomendaciones.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 El ámbito laboral en la actualidad

El mundo laboral en épocas anteriores se caracterizaba por dar prioridad a los resultados, es decir, el trabajador era considerado como un recurso más, se desconocía la importancia del empleo de estrategias motivacionales o recursos motivacionales que aportasen a la satisfacción laboral del trabajador, esto de alguna forma impedía el desarrollo personal del individuo, que se enfrentaba a situaciones de estrés, lo que a la vez influenciaba en el desempeño de la empresa.

En el apogeo de las industrias, como lo menciona Livacic (2009), el trabajo se caracterizó por la creciente atención dirigida hacia los aspectos individuales y sociales, estuvo enfocado en los aspectos productivos, además manifiesta:

Los temas predominantes en esta segunda etapa eran el estudio de la personalidad del trabajador y del jefe, el estudio de la motivación y de los incentivos de trabajo, del liderazgo, de las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización (p.26).

Por el contrario, Neffa (2012), nos dice que en la actualidad con la innovación tecnológica el trabajo es más intenso y exigente, un ejemplo de ello es establecer la competencia entre en un mismo colectivo de trabajo, a través de una individualización y evaluación del trabajador, es en este contexto en donde el tiempo de trabajo se ha intensificado según las necesidades cambiantes de la empresa, esto se lo legitima por las amenazas de desempleo, el temor a los despidos.

Este autor también señala que el ambiente de trabajo, tiene una relación estrecha con la vida y salud del trabajador, esta actividad permite el desarrollo de las capacidades tanto físicas, como biológicas, psíquicas y mentales del individuo, influenciadas por la interacción grupal, aportando también a la construcción de la identidad de las personas.

Para Nava (2013), el espacio laboral por lo general se estructura a partir de los enfoques:

- El clásico: el cual se basa en la racionalidad del trabajador para que el mismo sea más eficiente, así también;

- El enfoque cuantitativo: el mismo que consiste en la utilización de la estadística, esto para evaluar la calidad a partir de estándares y análisis basados en las bases de datos.
- El conductual: el cual tiene como objetivo principal manejar conflicto, motivar y el trabajo en equipo (p.46).

Para Sanin & Salanova (2014), el trabajo en la actualidad debe basarse en la apertura al cambio y la flexibilidad, esto para facilitar la adaptación de la persona, partiendo de la alineación de los estatutos de la organización y asumiéndolo como propio.

El mundo del trabajo actual ha dado un giro significativo, uno de los aspectos que ha contribuido a este cambio es el avance de la tecnología, como consecuencia ha impactado significativamente en el ámbito laboral y familiar, como, por ejemplo: la supresión en la creación de los puestos de trabajo y su transformación en la organización del mismo, esto ha dado paso a la reducción de empleos, pero ha dado paso a la creación de otros. (Oficina Internacional del Trabajo, 2013)

Para Andrade (2013), la tecnología en el trabajo ha modificado las formas de relacionarse, por ejemplo, en el ámbito familiar facilitando a los trabajadores para que puedan realizar sus actividades laborales desde sus hogares, y permitiendo mejorar la salud de las personas que trabajan y la convivencia familiar.

Las nuevas tecnologías sin duda han modificado el trabajo, sobre todo en la forma de interactuar, así como también se ha modificado la organización en sí y la dirección en el ámbito social y político, por una parte, se constata una tendencia hacia la individualización. Es por esta razón que el ambiente laboral, debido a las exigencias de la sociedad actual requiere de personas capaces de orientar al trabajador involucrándolo activamente de forma colectiva, enfatizando el factor comunicacional y la cooperación, de sus compañeros y aquellos que ocupan las gerencias.

El rol de un gerente tiene que basarse en un adecuado liderazgo, fundamentado en el respeto y el reconocimiento hacia el otro, esto con la intención de manejar satisfactoriamente el conflicto, una adecuada dirección dentro de la empresa u organización evitará o disminuirá situaciones como: estrés laboral, vulneración a los derechos de las personas, acoso laboral, entre otros.

La preocupación de construir un ambiente propicio, aparece en el instante en que el espacio laboral se torna complejo, debido a que confluyen distintos factores como: interacción, jerarquías, roles etc. Ello en muchas ocasiones provocaba que el trabajador, se enfrente a

situaciones de estrés y ansiedad, que repercutía en su desempeño, por ende los resultados para una empresa, representaban decrecimientos, conflicto y desestructuración.

Para lograr que el trabajador adquiriera un sentido de pertenencia, y a la vez una cultura organizacional, las empresas han puesto gran empeño para crear un ambiente propicio, en donde el establecimiento de normativas no sea el único fin, sino por el contrario se practiquen valores y buenos comportamientos, que incentiven al trabajador, para que su desempeño en este espacio sea el indicado.

Acorde a ello Acosta (2010), señala que el espacio laboral requiere de lo siguiente:

- Estructura: forma parte del establecimiento de reglas, normas, jerarquías, entre otros.
- Responsabilidad: el trabajador adquiere un compromiso, de modo que cumple a cabalidad las tareas asignadas por su superior.
- Recompensa: es una forma de incentivar y motivar al trabajador.
- Riesgo: está relacionada a las amenazas del exterior al que se enfrenta una organización.
- Calor: se entiende como un factor que permite que el trabajador perciba el ambiente de trabajo y el mismo como alcanza su satisfacción.
- Conflicto: los miembros de la organización, aceptan ideas diferentes.
- Identidad: es el sentimiento de pertenencia a la organización, permite que el trabajador se ponga la camiseta de la empresa.
- Además de las dimensiones ya mencionadas anteriormente, podemos decir que el factor comunicacional y motivacional son imprescindibles para lograr que los miembros de una determinada empresa se sientan identificados, ello propicia una correcta interrelación y sobre todo representa un plus, en momentos de conflicto, pues la organización es sólida y puede mantenerse a pesar problemas externos a su funcionamiento.

Acorde a ello Berthoud & López (2014), sostienen que el ambiente de trabajo, se presenta como un grupo social que parte de la interacción en el ambiente laboral, se lo considerado como eje principal, en la actividad productiva, priorizando la labor del trabajador, debido a que se enfrenta a una realidad dinámica y cambiante.

La organización, es un espacio muy importante debido a que aquí interactúan factores psicológicos y materiales asociados al bienestar de todas las áreas. Es un intento por integrar recursos humanos y no humanos, para lograr auto sostenimiento que nos permitan conseguir beneficios; gracias a la producción y comercialización de productos tangibles e intangibles. Un

correcto funcionamiento de la organización permite que la misma funcione a pesar de las amenazas y conflictos externos (Hospinal, 2013).

Es así que podemos acotar que el lugar o ambiente de trabajo se compone de aspectos psicológicos y materiales, que permiten que el individuo pueda desempeñarse adecuadamente. Actualmente la categoría Recursos Humanos ha sido reemplazada por el Talento Humano.

Según información de la Revista Newsletter (2015),

Este cambio de conceptos se ha asociado al contexto social y económico; por ejemplo, en la revolución industrial en donde predominó la mecanización de tareas y con ella la insatisfacción de los trabajadores, por esta razón se creó los departamentos de bienestar, para dar solución a problemas de vivienda y salud. A finales del siglo XX, Elton Mayo realizó un estudio en el que se demostró que los factores psicológicos y sociológicos afectaban en el mundo laboral, destacando así la importancia del factor humano y la participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa. De esta forma el concepto Recursos Humanos fue cambiando a favor de la humanización del trabajo y de esta forma ahora se lo denomina Talento Humano (p.20).

1.2 Liderazgo y su importancia

Según Gomez (2006), el trabajo y las organizaciones se han ido desarrollando a la par con la globalización y la transnacionalización existente en el mundo empresarial contemporáneo, por esta razón surge la necesidad de que las empresas sean competitivas, esto se traduce en que la gestión de recursos humanos debe modificar su estructura, procesos y funciones, por ejemplo, logrando una adecuada gestión por parte de los directivos y jefes de talento humano.

Se ha criticado la forma de direccionar a los trabajadores por parte de los gerentes, debido a que en muchas ocasiones ha predominado el autoritarismo, la organización estrictamente vertical, esto solo ha ocasionado una desigualdad entre la relación superior- trabajador, por ello ha sido necesario plantear un nuevo mecanismo de direccionar al trabajador sin caer en el trato desigual.

Es así que el liderazgo aparece como la estrategia que permite orientar al trabajador a cumplir con las metas establecidas.

Una forma de hacerlo según Ayuso (2013), es mediante el establecimiento de un adecuado liderazgo, el mismo surge cuando una persona conduce y estimula al resto, para alcanzar un objetivo común (p.17), un líder es el encargado de: planear, organizar, ejecutar y controlar las

diferentes tareas que se desarrollan en una organización, con la finalidad de lograr unos objetivos propuestos. Esto permite la supervivencia de la empresa u organización.

Para Gómez (2013), la palabra liderar viene de lead y significa ‘senda, ruta, curso de un barco en el mar, trayecto’ (p.65, 66) en nuestras palabras, se puede decir que un líder acompaña a la gente en un trayecto, guiándola hacia su destino. Además, nos cuenta que en épocas anteriores se discutía sobre si los líderes tenían atributos que los hacían superiores al resto del grupo, esto debido a que se creía que en ciertos casos los mismos podía ser heredados de generación en generación, desde el aspecto psicológico, el líder es aquel individuo que propicia el cambio.

1.3 Estilos de Liderazgo

La globalización ha traído consigo la incertidumbre en el mercado laboral, ello ha ocasionado que las organizaciones sean más conscientes y propensas a adoptar cambios de forma continua, para ello es necesario comprender el rol que desempeña el trabajador, el cual debe ser considerado como el aporte esencial debido a que juega un papel clave en el buen funcionamiento de la organización y el logro de sus objetivos.

El talento humano bien administrado y capacitado puede convertirse en la ventaja competitiva de la empresa, es por esta razón que es necesario la intervención de un líder, el cual debe una influir oportunamente en el trabajador, a la vez ello se verá reflejado en el cumplimiento de metas y objetivos.

Uno de los principales problemas o inconvenientes a los que se enfrenta una empresa es el apareamiento del conflicto, el cual puede verse reflejado en el comportamiento individualista y en una mala comunicación.

En concordancia a ello Pérez (2013), sostiene que los conflictos laborales se asocian a la nueva realidad y evolución del trabajo en la empresa, en caso de que los directivos no puedan manejar y solucionar conflictos, los trabajadores pueden enfrentarse a: estrés laboral y mala organización del trabajador, lo que repercute el desempeño de la empresa.

Por lo que un adecuado liderazgo permitirá que los trabajadores se desempeñen en armonía y puedan manejar el conflicto dentro de la organización, esto a través de la implementación de un adecuado clima y cultura organizacional que aporte a la creatividad, la innovación, el ambiente libre de conflictos.

Para Arévalo (2013), los líderes deben poseer la capacidad de en las estrategias de gestión

de conflictos y a mejorar el trabajo en equipo de forma efectiva, cabe recalcar que es necesario que alcance los objetivos de la organización, enfocándose en aspectos subjetivos como: las emociones, los conflictos que se presentan en el espacio laboral.

Acorde a ello, se puede acotar que un líder podrá enfrentar los diversos cambios inciertos y variables a los cuales tienen que enfrentarse las empresas para mantenerse en la economía global, por ello se obtendrán mejores indicadores de eficacia y competitividad. Mientras que Zárte (2013), considera que “un verdadero líder ejerce influencia con la intención de realizar cambios, y éstos reflejan los propósitos compartidos entre los líderes y sus seguidores y el logro de las metas de la organización” (p.22).

Existen estilos de liderazgo enfocados a mejorar el desempeño del trabajador, según Choque (2014), son:

- Liderazgo autocrático: este líder impone y espera el cumplimiento de sus órdenes por sus subordinados, suele ser dogmático y seguro, es un tipo de líder intervencionista, por lo general siempre toma una sola dirección, generalmente lo hace con un buen discurso, pero no da la apertura al grupo para interactuar, en este tipo de liderazgo, predomina la superioridad y el autoritarismo, esto puede afectar a la motivación.
- Liderazgo democrático: el líder consulta a sus subordinados para tomar decisiones y acciones en favor de la organización. Un líder democrático intenta maximizar la acción comunicativa, conduce, pero sin olvidar la importancia de ser sensible a los comentarios proporcionados por el grupo sobre sus decisiones. Los líderes demócratas son buenos para grupos que están preparados, pero que no tienen mucha motivación. La sensación de ser escuchado suele ser su mejor mecanismo.
- El liderazgo laissez faire: este tipo de líder proporciona los materiales necesarios y deja hacer su trabajo a los trabajadores, esto suele traer como consecuencia organizaciones menos efectivas. Aquí nos estamos refiriendo al líder invisible, el que permite que otros hagan más. Son una especie de gerente cuyo trabajo es distribuir las tareas. Es especialmente efectivo en aquellos grupos de personas altamente capacitadas y motivadas que simplemente están esperando a que alguien les indique la dirección correcta.
- El liderazgo transformacional es aquel que produce cambios en los trabajadores a partir de concientizarlos acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas, llevándolos a trascender sus intereses

personales en virtud de los objetivos de la empresa. Centrado básicamente en la motivación grupal y en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Es decir, este tipo de líder es quien proporciona pautas y asegura la comunicación entre el resto de los miembros del grupo.

Este tipo de líder es especialmente bueno cuando tienen que liderar un grupo que no tiene un alto grado de conocimiento o motivación, y uno que no tiene un alto grado de presión para lograr su objetivo principal.

En cuanto a esta clasificación, se puede sostener que el tipo de liderazgo que más se adaptaría al espacio laboral sería el transformacional, debido a que va más allá de ejercer autoridad y enfatiza a que las personas trabajan más efectivamente dando importancia al sentido de pertenencia a la organización.

La transformación requiere que los líderes se comuniquen y desempeñen su rol de una forma significativa, emocionante a través del trabajo colaborativo, esto puede motivar el desempeño de los trabajadores, y a su vez esto se verá reflejado en los resultados.

Acorde al párrafo anterior, Trólogo, Pereyra, & Sponton (2013), sostienen que los tipos de liderazgo que puede aportar de mejor manera es: liderazgo transformacional, mientras que el transaccional en menor medida, por el contrario, el liderazgo laissez faire no tienen efectos que beneficien al trabajador, ya que suele evitar tomar decisiones, dando paso al exceso de libertad para sus trabajadores.

El liderazgo laissez faire según Pacsi (2015),

Es definido como un no liderazgo, ya que generalmente es inefectivo debido a la falta de compromiso por parte del líder cuyas características principales son el desinterés y la ausencia de apoyo a sus seguidores, limitándose solo al resultado de las actividades. Los efectos de este estilo de liderazgo influyen negativamente en el desempeño de los subordinados, obteniendo bajos resultados. Las diferencias entre el estilo transformacional y el estilo laissez faire radican en la participación conjunta entre líder y el subordinado mediante la motivación, comunicación, confianza, apoyo y la supervisión. (p.1).

Es así que podemos sostener que los tipos de liderazgo que se basan en la imposición y la plena libertad, no aportan eficientemente al correcto desempeño de los trabajadores, debido a que como lo indicamos en párrafos anteriores el mundo del trabajo es dialéctico, por ello se necesita que el líder se desenvuelva acorde a las nuevas exigencias de la sociedad, tomando en

cuenta, las ideas y opiniones de sus empleados, mediante la comunicación y entablando acuerdos de ganar-ganar.

Hoy en día, es necesario que un líder esté capacitado para lograr un mejor trabajo en equipo, esto aportará a mejorar el sentido de pertenencia a la organización y a la conformación de un clima y cultura organizacional que permitirá el funcionamiento sostenible de la empresa u organización.

Con respecto a ello, se puede acotar que el liderazgo es la capacidad de dirigir un grupo, a través de un esfuerzo cooperativo promovido por la comunicación oportuna, reuniendo una variedad de opiniones, considerando estrategias efectivas, generando una visión clara.

En pocas palabras se puede acotar que el liderazgo hace referencia al actuar de una persona cuando está dirigiendo las actividades de un grupo con un enfoque en un objetivo compartido, se enfoca en el logro de la meta, así como, el proceso de dar sentido a la dirección colectiva esfuerzos y lograr su objetivo (Pacsi, 2015).

1.4 Liderazgo y desempeño laboral

Acorde ítem anterior, en donde pudimos conocer que el liderazgo influye en el desempeño laboral, es necesario que las empresas o instituciones hagan énfasis en incentivar recursos motivacionales, que no solamente aporten ganancias a la empresa, sino al bienestar psicológico de los trabajadores.

En concordancia a ello, Jiménez (2014), nos dice que el desempeño laboral en los trabajadores hace referencia a su comportamiento y al cumplimiento de los objetivos organizacionales, de manera que estos puedan contribuir a la empresa, pero también al desarrollo personal de cada uno.

La evaluación del desempeño hace referencia a un proceso sistemático y detallado que permite conocer el valor que aporta cada empleado a la empresa, en muchas ocasiones el desempeño ha sido sinónimo de cumplimiento de metas, sin embargo, Robles (2017), sostiene que es importante observar el comportamiento de los trabajadores tales como: motivaciones, rasgos de personalidad, actitudes, valores, conocimientos, aptitudes y habilidades.

El desempeño del trabajador generalmente tiene que ver con su contribución al logro de los objetivos de la organización. La evaluación del desempeño hace referencia al proceso de identificación, evaluación y desarrollo del rol del individuo en la organización, para que las metas y los objetivos se alcancen, beneficiando a los empleados en términos de reconocimiento, recibiendo comentarios y ofreciendo orientación profesional.

Por su parte Fierro (2017), señala que el desempeño laboral se estructura de dimensiones tales como:

- Competencias laborales: hace referencia a un rasgo personal o un conjunto de hábitos que llevan a un desempeño laboral superior o más eficaz. Las funciones que se ejecutan a diario se perfeccionan con el tiempo lo que mejora el trabajo y los resultados se lo obtienen con mayor calidad.
- Capacitación: la misma contribuye a la actualización y fortalecimiento del desarrollo personal y organizacional, por tal motivo este proceso debe ser planificado, articulado con las funciones y acorde a las necesidades operativas de cada puesto, así mismo facilitan el desarrollo de la función, la inversión en estos planes se retribuye con mayor productividad en la empresa.
- Calidad del trabajo: permite la participación activa de todos los niveles organizacionales y la transformación de los recursos de la organización.

Las empresas con visión de futuro están tomando medidas para abordar con éxito esta visión del desempeño laboral, implementando soluciones innovadoras que aseguran que los procesos entreguen resultados reales y mejoren el rendimiento.

1.5 Psicología del trabajador

Como ya se mencionó anteriormente, el trabajador hoy en día es concebido más allá de un ser productivo cuya función es el de cumplir metas y objetivos establecidos por la empresa, en dicha actividad están presentes los factores psicológicos y emocionales que determinan el rol del individuo.

La psicología del trabajador según Flores (2015), está influenciada por muchos factores difíciles de individualizar con precisión, como en el caso general de las enfermedades ocupacionales. Nadie cuestiona el hecho de que las condiciones de trabajo extremas tienen la misma probabilidad de producir efectos tóxicos para el estado mental de los trabajadores. Las actividades de trabajo en donde se establecen plazos y se prioriza en los resultados generalmente tienden a ocasionar estrés, lo que representa un problema de salud.

Para Gallegos & Quiroga (2013),

La salud mental y psicológica del trabajador se ha constituido en un tema de trabajo de suma importancia que atañe a las condiciones de trabajo y a la rentabilidad de las organizaciones, es así que la psicología debe diversificar sus intereses, sus espacios laborales, sus objetivos, sus métodos y técnicas de abordajes de la problemática del mundo laboral, lo que conlleva la necesidad de desarrollar en la formación de psicólogos que posibiliten una mayor idoneidad en un campo de trabajo que aparece como cada vez más competitivo y complejo (p.32).

Adicional a ello, está la psicología positiva que considera comportamientos extra roles que ayudan a medir el compromiso de los trabajadores con el trabajo y las reglas del trabajo en ausencia de monitoreo de estos comportamientos. Un comportamiento de ayuda mejora el estado de ánimo porque el individuo ya no se centra en los estados de ánimo negativos; ayudar a otros actúa como un distractor para el empleado.

La Psicología no ha sido ajena a los cambios ocurridos de manera global en las últimas décadas ni a los problemas derivados de ellos para los individuos, para los grupos y para las organizaciones laborales. La demanda social exige la preparación de profesionales especialistas en el campo de intervención, así como el desarrollo de investigaciones que se concreten en modelos que permitan explicar los fenómenos y dirijan la intervención, junto con el desarrollo de instrumentos que faciliten la evaluación y el diagnóstico (Monte, 2015).

Por otra parte Pérez (2017), considera la psicología del trabajador como una ciencia de la conducta y otras variables humanas como: la cognición, motivación y aprendizaje entre otras, para describir, explicar, predecir y controlar la conducta humana en el trabajo y las organizaciones.

Cabe destacar que un aspecto muy importante a considerar para el bienestar del trabajador es la inteligencia emocional, la cual tiene efecto el rendimiento laboral de los empleados. La misma es esencial para trabajar con el grupo de trabajo. Cuando se trabaja en equipo, el rendimiento de su tarea mejora y, como resultado, los beneficios comerciales. Con la inteligencia emocional, los empleados pueden percibir mejor a los demás que necesitan ayuda y están más dispuestos a ayudar con los beneficios intrínsecos.

Hay que resaltar que la psicología del trabajado considera de vital importancia la gestión de

las recompensas. Según Monte (2015), uno de ellos tiene que ver con el control del estatus profesional tiene que ver con el control de aquellos aspectos de la vida laboral que pueden suponer una amenaza para el desarrollo de la persona, para su imagen profesional, su autoeficacia o su autoestima.

Según Froman (citado en Cruz, 2013), los trabajadores son más resistentes a la adversidad y pueden recuperarse más rápidamente. Cuando las organizaciones fomentan actitudes positivas en sus empleados, crecen y florecen. Como resultado, la organización se beneficia y crece del capital humano de los empleados productivos y del capital monetario resultante de los trabajadores productivos.

CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA

En la presente investigación se utilizó el método de investigación no experimental, puesto que no existió la manipulación de ninguna de las variables propuestas. Además, se realizó un estudio descriptivo; con un enfoque cualitativo de corte transversal. Debido a que los datos fueron tomados en un solo momento en este caso el año 2018.

La investigación implica a la totalidad de la población es decir a 19 trabajadores que conforman el departamento de Corresponsales No Bancarios de la Institución Financiera, la cual a nivel país estuvo conformada por 135 colaboradores, los mismos que están divididos en 4 zonas: Región Norte, Región Centro Norte, Región Centro Sur y Región Sur; sin embargo por cuestiones de aplicación y para mayor viabilidad de la investigación, se evaluó únicamente a los trabajadores que se encuentran bajo la supervisión de la regional sur. La información sobre el número de trabajadores de la Institución Financiera fue proporcionada por el departamento de Talento Humano de la Institución Financiera.

De acuerdo a los criterios de inclusión propuestos, la aplicación de las herramientas, esta fue dirigida a todos los integrantes del Departamento de Corresponsables No Bancarios a cargo de la supervisión de la regional sur, los mismos que se encuentran ubicados físicamente en varias zonas: Cuenca, Loja, Zamora. Por otra parte, de acuerdo a los criterios de exclusión propuestos no se administrará la herramienta a miembros del departamento de las diferentes regionales: región norte, región centro norte, región centro sur, ni mucho menos a colaboradores de la división de Fuerza de Ventas Terrena.

2.1 Base teórica de los instrumentos de evaluación

Para determinar el estilo de Liderazgo predominante en el departamento de Corresponsales no Bancarios se aplicó la batería de instrumentos para la evaluación del liderazgo: CELID y CONLID.

2.1.1 CELID

Se utilizó el Cuestionario de Estilos de Liderazgo CELID el cual tuvo como finalidad operacionalizar la teoría de Liderazgo propuesta por Bass (1985), la misma que deriva de la prueba MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire). Esta propone tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez faire.

El cuestionario CELID, está formado de 34 ítems. El cual permite obtener una puntuación para cada uno de los estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez faire; además para cada una de las dimensiones que lo componen (Castro, 2013).

Mendoza (2013) nos comenta que el liderazgo transformacional está compuesto de cuatro dimensiones:

1. Carisma, es la capacidad de influir sobre los demás creando un proyecto reemplazando las metas individuales de los seguidores en este caso por las del líder.
2. Inspiración, consiste en transmitir a los seguidores una visión del futuro con el fin de incluirlos en el cambio;
3. Estimulación Intelectual, hace referencia a la creación de nuevas formas de solucionar los problemas comunes.
4. Consideración Individualizada; implica la preocupación por parte del líder en cada uno de los miembros del equipo sobre todo de su bienestar.

Mientras que el liderazgo transaccional según Roza (2018), está compuesto de dos dimensiones:

1. Recompensa contingente, en donde el líder premia al empleado frente al cumplimiento de metas si se cumplieron con los objetivos.
2. Dirección por excepción, tanto activa como pasiva. En la activa el líder da seguimiento constantemente para que todo se realice de acuerdo a las normativas vigentes, mientras que en la pasiva el líder refuerza o castiga una vez ocurrido el acierto o error.

Finalmente, el liderazgo laissez faire es un estilo ineficaz el cual hace referencia básicamente a la ausencia de toma de decisiones, en donde las responsabilidades del líder son ignoradas (p.32).

2.1.2 CONLID

También se utilizó el Cuestionario de Estilos de Liderazgo CONLID compuesto de 18 ítems, que en términos muy generales su análisis se centra en la conducta de los líderes, basándose en un enfoque conductual.

Se agrupaban formando cuatro categorías llamadas:

1. Consideración.
2. Iniciación de estructura.
3. Énfasis en la tarea.
4. Sensibilidad.

Ambos cuestionarios tanto el CELID como el CONLID son autoadministrables y su forma de aplicación puede ser tanto individual como colectiva.

El CELID y el CONLID están compuesto por dos formas: la forma A, al cual hace referencia a la autopercepción de la persona evaluada, es decir las respuestas son sobre sí mismo. Mientras que en la forma S, las respuestas son basadas en el liderazgo de un tercero.

Finalmente, se analizó los resultados de la valoración del desempeño de los colaboradores que forman el departamento de corresponsales no Bancarios de la institución financiera; esta

información será proporcionada por la institución tomando en cuenta que los datos deben ser manejados de forma confidencial.

Los datos del cuestionario se tabularon y analizaron en el programa estadístico SPSS 23. Y los resultados fueron presentados en tablas simples de frecuencia con sus respectivos gráficos.

2.1.3 VALORACIÓN DE DESEMPEÑO.

Para este estudio se utilizó la valoración de desempeño utilizada por la institución, la misma que se basa en los reportes de cumplimientos de metas de la región sur de los meses de Mayo y Junio. Para el manejo de estos datos se ha pedido total confidencialidad y prudencia, puesto se exhiben nombres y cifras económicas que son netamente para manejo interno.

CAPITULO 3: RESULTADOS

3.1 Aplicación de la batería de Test

En este apartado se muestran los resultados más relevantes correspondientes al desempeño de los trabajadores de la Institución Financiera de la ciudad de Cuenca en el año 2018, esto con el objetivo de conocer más allá de los resultados, se aplicaron dos instrumentos CELID A, CELID S, CONLD A y CONLD S.

El instrumento CELID y CONLD forma S fue aplicado a una muestra representativa no probabilística de 18 trabajadores que forman el departamento de Corresponsales No Bancarios de la institución mencionaba anteriormente, el instrumento CELID y CONLD forma A fue aplicado a la persona encargada del departamento de Corresponsales No Bancarios.

La muestra inicial fue de 20 trabajadores, sin embargo, hay que indicar que el instrumento se aplicó a 19 de ellos, ya que un trabajador renunció al puesto de trabajo.

3.1.1 Aplicación del cuestionario de estilos de liderazgo (CELID - S) a subalternos

Tabla 1:

SU PRESENCIA TIENE POCO EFECTO EN NUESTRO RENDIMIENTO.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
NADA	3	16,7 %
A VECES	5	27,8 %
MEDIO	8	44,4 %
MUCHO	2	11,1 %
Total	18	100,0 %

Fuente: Cuestionario CELID
Elaborado por: Gisela Guamán

Se observa que para los encuestados la presencia del líder tiene un efecto medio en su rendimiento esto se representa con el 44,4%, mientras que para el 27,8 % a veces, en menor porcentaje 11,1% se calificó con mucho. Por ende, se puede decir que la presencia del líder no influye en el desempeño laboral.

Tabla 2:*NO TRATA DE CAMBIAR LO QUE HACEMOS MIENTRAS LAS COSAS SALGAN BIEN.*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
NADA	1	4 %
A VECES	1	4 %
MEDIO	9	47 %
MUCHO	7	45%
Total	18	100,0 %

Fuente: Cuestionario CELID

Elaborado por: Gisela Guamán

Se puede apreciar que el 47% de los encuestados, calificaron con un nivel medio y mucho cuando su líder no trata de cambiar las actividades de los empleados mientras estas salgan bien, mientras que un 4% calificaron con nada y a veces. Por lo tanto, se puede decir que el trabajador mantiene su autonomía al momento de realizar sus tareas diarias.

Tabla 3:*NOS SENTIMOS ORGULLOSOS DE TRABAJAR CON EL.*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
MEDIO	7	38 %
MUCHO	11	62 %
Total	18	100,0 %

Fuente: Cuestionario CELID

Elaborado por: Gisela Guamán

El 62% de los encuestados respondieron sentirse orgullosos de trabajar con su líder, mientras que el 38% lo calificó como medio. Es así que se observa que hay un alto nivel de satisfacción laboral con respecto al líder y su desempeño.

Tabla 4:*PONE ESPECIAL ENFASIS EN LA RESOLUCIÓN CUIDADOSA DE PROBLEMAS ANTES DE ACTUAR.*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
A VECES	2	10%
MEDIO	5	28%
MUCHO	11	62%
Total	18	100,0 %

Fuente: Cuestionario CELID

Elaborado por: Gisela Guamán

Con respecto a si el líder pone énfasis en la resolución de problemas el 62% de los encuestados calificó mucho, el 28% lo calificó con medio y en menor porcentaje el 10% respondió a veces. Por lo tanto, podemos decir que en esta institución hay un adecuado manejo y resolución de problemas.

Tabla 5:

EVITA INVOLUCRARSE EN NUESTRO TRABAJO.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
NADA	2	11%
POCO	1	7%
A VECES	3	15 %
MEDIO	8	42 %
MUCHO	4	25 %
Total	18	100 %

Fuente: Cuestionario CELID

Elaborado por: Gisela Guamán

El 42% de los encuestados calificaron medio con respecto a que su líder evita involucrarse en su trabajo, mientras que el 25% respondió mucho en un menor porcentaje el 7% calificó con poco.

Tabla 6:

NO NOS DICE EN DONDE SE ENCUENTRA EN ALGUNAS OCASIONES.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
NADA	3	18 %
A VECES	6	31 %
MEDIO	3	20 %
MUCHO	6	31 %
Total	18	100,0 %

Fuente: Cuestionario CELID

Elaborado por: Gisela Guamán

Sobre si el líder informa en donde se encuentra en algunas ocasiones el 31% calificó mucho y a veces, en un menor porcentaje respondieron nada 18%. Con respecto a estos datos, podemos tener la idea de que el líder trata de inculcar la organización y trabajo propio en sus trabajadores.

Tabla 7:

DEMUESTRA QUE CREE FIRMEMENTE EN EL DICHO "SI FUNCIONA, NO LO

ARREGLES”.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
NADA	2	12 %
POCO	1	5 %
A VECES	9	50 %
MEDIO	1	5%
MUCHO	5	28 %
Total	18	100,0 %

Fuente: Cuestionario CELID
Elaborado por: Gisela Guamán

El 50% de trabajadores calificaron a veces sobre si su líder a cargo cree en el dicho “si funciona no lo arregles” el 28% calificaron mucho y en un menor porcentaje 5% medio y poco. Para los trabajadores su líder confía cuando el trabajo está bien, por lo tanto, no considera aplicar nuevos cambios.

Tabla 8:

NOS DA LO QUE QUEREMOS A CAMBIO DE RECIBIR SU APOYO.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
NADA	2	12 %
A VECES	6	33 %
MEDIO	7	38 %
MUCHO	3	17 %
Total	18	100,0 %

Fuente: Cuestionario CELID
Elaborado por: Gisela Guamán

Sobre si el líder da lo que el trabajador quiere a cambio de su apoyo, el 38% calificaron medio, el 33% a veces y un menor porcentaje 13% calificaron como nada. Es así que podemos acotar que para el trabajador es muy importante el apoyo de su líder, en este ítem también está presente la importancia de los resultados.

Tabla 9:

EVITA INTERVENIR, EXCEPTO CUANDO NO SE CONSIGUEN LOS OBJETIVOS.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
POCO	1	5%
A VECES	1	5 %
MEDIO	10	57 %
MUCHO	6	33%
Total	19	100,0 %

Fuente: Cuestionario CELID
Elaborado por: Gisela Guamán

Se observa que el 57% de trabajadores calificaron con medio a su líder, cuando el mismo evita intervenir excepto cuando no se consiguen los objetivos, mientras que el 33% calificó mucho y en un menor porcentaje poco y a veces 5%.

Tabla 10:

SE ASEGURA FUERTE QUE EXISTA UN FUERTE ACUERDO ENTRE LO QUE SE ESPERA QUE HAGAMOS Y LO QUE SE ESPERA OBTENER POR NUESTRO PROPIO ESFUERZO.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
A VECES	1	5 %
MEDIO	6	35 %
MUCHO	11	60 %
Total	19	100,0 %

Fuente: Cuestionario CELID
Elaborado por: Gisela Guamán

Según el cuestionario del liderazgo CELID-S los trabajadores calificaron con mucho 60% sobre el hecho que su líder se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagan y lo que se espera por obtener, mientras que el 35% respondió medio y en menor porcentaje 5% calificó con a veces

Tabla 11:

SIEMPRE QUE SEA NECESARIO, SE PUEDE NEGOCIAR CON EL LO QUE OBTENDREMOS A CAMBIO DE NUESTRO TRABAJO.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
POCO	1	5%
A VECES	3	15 %
MEDIO	8	45 %
MUCHO	6	35 %
Total	18	100,0 %

Fuente: Cuestionario CELID
Elaborado por: Gisela Guamán

Sobre si los trabajadores pueden negociar a cambio de su trabajo el 45% de ellos calificaron con medio, el 35% mucho, y el 5 lo % calificaron como poco. Esto nos da a conocer que hay una relación de confianza y acercamiento entre líder y trabajador.

Tabla 12:

NOS HACE SABER QUE PODREMOS MEJORAR LO QUE QUEREMOS, SI TRABAJAMOS CONFORME A LO PACTADO CON EL.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
MEDIO	4	30 %
MUCHO	14	70 %
Total	18	100,0 %

Fuente: Cuestionario CELID

Elaborado por: Gisela Guamán

Con respecto a este ítem, se puede observar que el 70% de los trabajadores calificaron con mucho sobre si se puede mejorar lo que quiere si se trabajan en común acuerdo, el 30% lo calificó con medio.

Tabla 13:

SE PREOCUPA DE FORMAR A AQUELLOS QUE LO NECESITAN.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
A VECES	1	5 %
MEDIO	6	35%
MUCHO	11	60 %
Total	18	100,0 %

Fuente: Cuestionario CELID

Elaborado por: Gisela Guamán

El 60% de los trabajadores calificó con mucho sobre si su líder se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan, el 35% calificó con medio y menor porcentaje el 5% lo calificaron con a veces. Por lo tanto, se puede decir que el líder analiza a cada trabajador con respecto a sus resultados y pone énfasis en aquellos que no se muestran lo suficientemente capacitados.

Tabla 14:

CENTRA SU ATENCION EN LOS CASOS EN QUE NO SE CONSIGUEN LAS METAS ESPERADAS.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
A VECES	1	6 %
MEDIO	7	40 %
MUCHO	10	54 %
Total	18	100,0

Fuente: Cuestionario CELID

Elaborado por: Gisela Guamán

Se puede observar que un porcentaje significativo de trabajadores 54% calificaron con mucho, el 40% con medio sobre la atención que su líder pone cuando no se consiguen las metas esperadas, en menor porcentaje calificaron con a veces 6%. El líder se preocupa por el cumplimiento de las metas que se establece en la institución.

Tabla 15:

NOS HACE SABER QUE NOS BASEMOS EN EL RAZONAMIENTO Y EN LA EVIDENCIA PARA RESOLVER PROBLEMAS.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
POCO	1	5%
A VECES	1	5 %
MEDIO	9	42%
MUCHO	7	48%
Total	18	100,0 %

Fuente: Cuestionario CELID

Elaborado por: Gisela Guamán

El 48% de los trabajadores calificaron con mucho sobre si su líder les hace saber cuándo se basan en el razonamiento y la evidencia para resolver problemas, el 42% lo calificó como medio y en menor porcentaje poco y a veces con el 5%. Se deduce que para el líder hay que priorizar el razonamiento en cada proceso.

Tabla 16:

TRATA DE QUE OBTENGAMOS LO QUE DESEAMOS A CAMBIO DE NUESTRA COOPERACIÓN.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
A VECES	2	10 %
MEDIO	6	32 %
MUCHO	10	58 %
Total	18	100,0 %

Fuente: Cuestionario CELID

Elaborado por: Gisela Guamán

Sobre si el líder trata de que sus trabajadores obtengan lo que desean a cambio de su cooperación el 58% lo calificó con mucho, el 32% medio y el 10% a veces.

Tabla 17:*ESTA DISPUESTO A INSTRUIRNOS O ENSEÑARNOS LO QUE NECESITEMOS.*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
MEDIO	9	50%
MUCHO	9	50 %
Total	18	100,0 %

Fuente: Cuestionario CELID

Elaborado por: Gisela Guamán

Se puede apreciar que el 50% de los trabajadores calificaron con mucho y medio sobre si el líder está dispuesto a instruirlos sobre lo que se necesita.

Tabla 18:*NO TRATA DE HACER CAMBIOS MIENTRAS LAS COSAS MARCHAN BIEN.*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
POCO	1	5 %
A VECES	3	17%
MEDIO	5	28 %
MUCHO	9	50%
Total	18	100,0 %

Fuente: Cuestionario CELID

Elaborado por: Gisela Guamán

Sobre si el líder trata de hacer los cambios mientras las cosas marchan bien el 50% de los trabajadores calificaron con mucho, el 28% lo calificaron con medio, y en un menor porcentaje respondieron poco 5%.

Tabla 19:*NOS DA CHARLAS PARA MOTIVARNOS.*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
NADA	1	5,6%
A VECES	1	5,6 %
MEDIO	6	31,6 %
MUCHO	10	52,6 %
Total	18	100,0 %

Fuente: Cuestionario CELID

Elaborado por: Gisela Guamán

Sobre si un líder da charlas de motivación, el 52,6% calificó con mucho, el 31,6% con medio

y el 10,5% con nada. Por lo tanto, se puede decir que el líder de esta institución se empeña en reforzar los conocimientos de sus trabajadores.

Tabla 20:

EVITA TOMAR DECISIONES.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
NADA	5	27 %
A VECES	2	10 %
MEDIO	4	25 %
MUCHO	7	38 %
Total	18	100%

Fuente: Cuestionario CELID

Elaborado por: Gisela Guamán

Con respecto a si el líder evita tomar decisiones, el 38% calificó mucho, el 25 % calificó con medio y el 10% lo calificó como a veces.

Tabla 21:

CUENTA CON NUESTRO RESPETO.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
NADA	1	6 %
MEDIO	4	20 %
MUCHO	13	74 %
Total	18	100 %

Fuente: Cuestionario CELID

Elaborado por: Gisela Guamán

El 74% de los trabajadores respondieron mucho sobre el respecto con el que cuenta su líder, el 6% considera que nada. Estos resultados nos dan a conocer que entre líder y sus trabajadores existen una relación de confianza y respeto, lo que permite mantener un buen ambiente y clima laboral.

Tabla 22:

POTENCIA NUESTRA MOTIVACION DE ÉXITO.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
A VECES	2	10 %
MEDIO	6	30 %
MUCHO	10	60 %

Total	18	100%
-------	----	------

Fuente: Cuestionario CELID
Elaborado por: Gisela Guamán

Sobre si el líder potencia la motivación de éxito en sus empleados el 60% calificaron con mucho, el 30% calificaron medio, y en menor porcentaje 10% a veces. Por lo que podemos acotar que el factor motivacional forma parte del clima laboral.

Tabla 23:

TRATA DE QUE VEAMOS LOS PROBLEMAS COMO UNA OPORTUNIDAD PARA APRENDER.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
A VECES	2	10 %
MEDIO	3	15 %
MUCHO	13	75 %
Total	18	100,0 %

Fuente: Cuestionario CELID
Elaborado por: Gisela Guamán

Se puede observar que el 75 % de los trabajadores calificaron mucho sobre si se trata de ver a los problemas como una oportunidad para aprender, luego el 15% calificaron con medio y en menor porcentaje a veces 10%. Por lo tanto, podemos decir que existe una buena interrelación entre líder y trabajador.

Tabla 24:

TRATA DE DESARROLLAR NUEVAS FORMAS PARA MOTIVARNOS.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
A VECES	1	5%
MEDIO	6	35%
MUCHO	11	60%
Total	18	100 %

Fuente: Cuestionario CELID
Elaborado por: Gisela Guamán

Sobre si su líder trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos el 60% calificó como mucho, el 35% medio y el 5 a veces. Se puede decir que por parte del líder está presente la iniciativa de adoptar nuevos mecanismos para motivar a su grupo de trabajadores.

Tabla 25:*NOS HACE PENSAR VIEJOS PROBLEMAS DE MANERA NUEVA.*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
A VECES	3	15%
MEDIO	3	15 %
MUCHO	12	70 %
Total	18	100 %

Fuente: Cuestionario CELID

Elaborado por: Gisela Guamán

Se puede apreciar que para el 70% calificaron con mucho sobre si hace pensar que, si sus problemas viejos deben pensarse de manera nueva, el 15% calificó a veces y medio.

Tabla 26:*NOS DEJA QUE SIGAMOS HACIENDO NUESTRO TRABAJO COMO SIEMPRE LO HEMOS HECHO, A MENOS DE QUE SEA NECESARIO INTRODUCIR ALGUN CAMBIO.*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
POCO	1	5 %
A VECES	2	10 %
MEDIO	8	45 %
MUCHO	7	40%
Total	18	100%

Fuente: Cuestionario CELID

Elaborado por: Gisela Guamán

Sobre si el líder permite que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre se lo ha hecho a menos que sea necesario introducir algún cambio, el 40% calificó con mucho, el 45% con medio, 2 en el 10%, en menor porcentaje se calificó 5% poco.

Tabla 27:*ES DIFICIL ENCONTRARLO CUANDO SURGE UN PROBLEMA.*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
NADA	4	22 %
POCO	2	10 %
A VECES	3	15 %
MEDIO	5	28 %
MUCHO	4	25 %
Total	18	100 %

Fuente: Cuestionario CELID

Elaborado por: Gisela Guamán

Los trabajadores calificaron con nada 22% sobre es difícil encontrarlo para un problema, mientras el 25% calificó con mucho y en un menor porcentaje 10% poco.

Tabla 28:

IMPULSA UTILIZACION INTELIGENCIA PARA SUPERAR LOS OBSTÁCULOS.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
NADA	1	5 %
A VECES	1	5 %
MEDIO	5	25 %
MUCHO	11	65 %
Total	18	100 %

Fuente: Cuestionario CELID
Elaborado por: Gisela Guamán

Sobre si el líder impulsa la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos el 65% de los trabajadores calificó con mucho, el 25% lo calificó con medio y por último 5% nada y a veces.

Tabla 29:

NOS PIDE QUE FUNDAMENTEMOS NUESTRAS OPINIONES CON ARGUMENTOS SÓLIDOS.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
MEDIO	10	60 %
MUCHO	8	40 %
Total	18	100 %

Fuente: Cuestionario CELID
Elaborado por: Gisela Guamán

Los trabajadores calificaron con medio 60% cuando su líder les pide que fundamenten sus opiniones con argumentos sólidos, mientras que el 40% lo calificaron con mucho.

Tabla 30:

NOS DA NUEVAS FORMAS DE ENFOCAR LOS PROBLEMAS QUE ANTES NOS RESULTABAN DESCONCERTANTES.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
POCO	1	4%
MEDIO	12	66%
MUCHO	5	30%

Total	18	100%
-------	----	------

Fuente: Cuestionario CELID
Elaborado por: Gisela Guamán

Sobre si el líder presenta nuevas formas de enfocar los problemas que antes resultaban desconcertantes, el 66% de los trabajadores calificó con medio, el 30% con mucho y el poco.4% Esto nos da a conocer que a pesar de que existe una buena relación entre líder y trabajador todavía no se pueden manejar los problemas de manera que no afecte su desempeño.

Tabla 31:

EVITA DECIRNOS COMO SE TIENE QUE HACER LAS COSAS.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
NADA	2	11%
POCO	2	11 %
A VECES	4	22 %
MEDIO	3	18 %
MUCHO	7	38 %
Total	18	100%

Fuente: Cuestionario CELID
Elaborado por: Gisela Guamán

El 38% de los trabajadores encuestados calificaron con mucho sobre si el líder evitar decir cómo se tiene que hacer las cosas, el 22% lo calificó a veces, en un menor porcentaje poco y nada con 11%. Lo que quiere decir que existe un tipo de liderazgo liberal, es decir el líder evita dar órdenes dejando de lado el autoritarismo.

Tabla 32:

ES PROBABLE QUE ESTE AUSENTE CUANDO SE LO NECESITA.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
NADA	4	23%
POCO	3	16 %
MEDIO	7	38 %
MUCHO	4	23%
Total	18	100,0

Fuente: Cuestionario CELID
Elaborado por: Gisela Guamán

Sobre si es probable que el líder esté ausente cuando se lo necesita, el 38% de los encuestados

calificó con medio, el 23% calificó nada y en menor porcentaje poco 16%

Tabla 33:

TENEMOS PLENA CONFIANZA EN EL.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
NADA	2	10 %
MEDIO	3	15 %
MUCHO	13	75 %
Total	18	100,0%

Fuente: Cuestionario CELID

Elaborado por: Gisela Guamán

Se puede observar que el 75% de los trabajadores respondieron mucho sobre la confianza depositada en su líder, el 15% respondió medio y el 10% nada. Si bien es cierto se observa que la mayoría de los trabajadores confía en su líder, hay un porcentaje de ellos que no lo hace, esto a futuro puede afectar en el clima laboral.

Tabla 34:

CONFIAMOS EN SU CAPACIDAD PARA SUPERAR CUALQUIER OBSTÁCULO.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
MEDIO	1	10%
MUCHO	17	90 %
Total	18	100,0 %

Fuente: Cuestionario CELID

Elaborado por: Gisela Guamán

Sobre si los trabajadores confían en su líder y en la capacidad para superar los obstáculos, el 90% calificó con mucho, mientras que el 10% lo hizo con medio.

Tabla 35:

PROMEDIO RESULTADOS.

Categorías	Promedio
Liderazgo Transformacional	26,3 %
Carisma	89,5 %
Estimulación Intelectual	44,4 %
Inspiración	66,7 %

Consideración individualizada	57,9 %
Liderazgo transaccional	47,4 %
Recompensa contingente	55,6 %
Dirección por excepción	52,6 %
Laissez Faire	21,1 %

Fuente: Cuestionario CELID

Elaborado por: Gisela Guamán

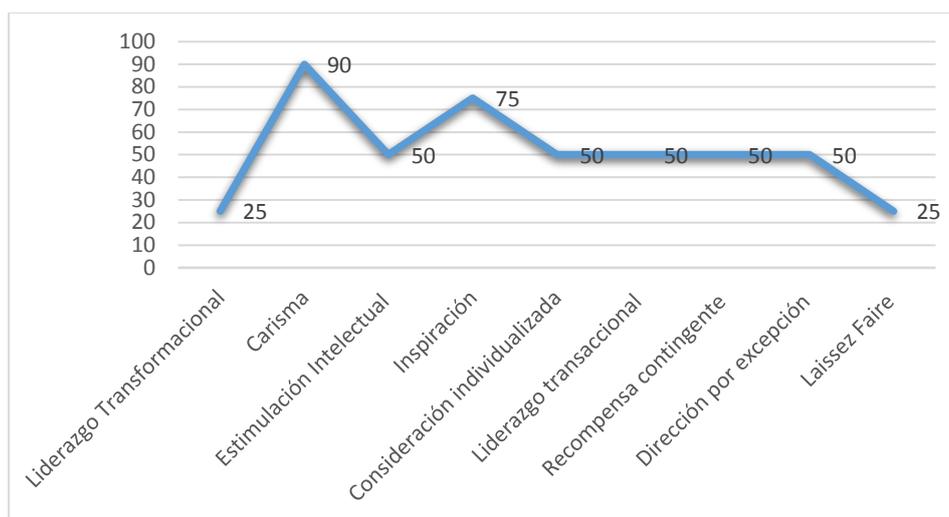


Figura 1 Promedio resultados

Fuente: Cuestionario CELID

Elaborado por: Gisela Guamán

Con respecto a las categorías más sobresalientes, las puntuaciones con las que analizamos son: alto: 75, medio 50, y bajo 25, por lo tanto, se encontró que la categoría inspiración tuvo un puntaje de 75, y en menor porcentaje liderazgo transformacional y laissez faire con 25 puntos, unos puntajes medios obtuvieron las categorías: consideración individualizada, recompensa contingente y dirección por excepción.

3.1.2 Cuestionario de Conducta del Líder (CONLID-S)

Tabla 36:

RECONOCE LAS CONTRIBUCIONES Y LOGROS REALIZADOS POR LOS MIEMBROS DEL GRUPO.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
A VECES	1	6 %
MEDIO	11	62 %
MUCHO	6	32 %
Total	18	100,0 %

Fuente: Cuestionario de CONLID

Elaborado por: Gisela Guamán

El 62% de los trabajadores calificaron con mucho sobre si su líder reconoce las contribuciones y logros realizados por los miembros del grupo, el 32% calificó con mucho y en un menor porcentaje 6% a veces. Es así que se puede acotar que dentro de la labor de líder se considera importante motivar a los trabajadores.

Tabla 37:

MONITOREA LAS ACTIVIDADES Y EL DESEMPEÑO.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
MEDIO	6	30 %
MUCHO	12	70%
Total	18	100,0 %

Fuente: Cuestionario de CONLID

Elaborado por: Gisela Guamán

Sobre si el líder monitorea las actividades y el desempeño de sus trabajadores el 70 % calificó con mucho y el 30% con medio. Por ello se puede decir que existe un gran interés por controlarlos en cuanto a su desempeño.

Tabla 38:

GENERA ALIANZAS PARA QUE SE APRUEBE LOS CAMBIOS QUE PROPONE.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
MEDIO	6	30%
MUCHO	12	70 %
Total	18	100,0 %

Fuente: Cuestionario de CONLID

Elaborado por: Gisela Guamán

Con respecto a si el líder genera alianzas para la aprobación de los cambios, el 66,7% calificó con mucho y el 31,6% lo calificó con medio.

Tabla 39:

BRINDA APOYO Y ALIENTO AL GRUPO.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
MEDIO	6	30
MUCHO	12	70

Total	18	100,0
-------	----	-------

Fuente: Cuestionario de CONLID

Elaborado por: Gisela Guamán

El 63,8% de los trabajadores calificó con mucho sobre si se brinda apoyo y aliento al grupo, el 33,3% lo calificó con medio.

Tabla 40:

DEFINE LOS ALTOS ESTANDARES DE RENDIMIENTO DE LA UNIDAD O DIVISIÓN.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
A VECES	2	10 %
MEDIO	2	10 %
MUCHO	14	80 %
Total	18	100,0

Fuente: Cuestionario de CONLID

Elaborado por: Gisela Guamán

Sobre si el líder define los altos estándares de rendimiento de la unidad o división el 73,7% lo calificó con mucho, el 11,1% medio y a veces.

Tabla 41:

FORMA EQUIPOS DE TRABAJO PARA GUIAR LA IMPLEMENTACION DE LOS CAMBIOS.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
MEDIO	8	40 %
MUCHO	10	60 %
Total	18	100,0 %

Fuente: Cuestionario de CONLID

Elaborado por: Gisela Guamán

El 60% de los trabajadores calificó mucho sobre si su líder forma equipos de trabajo para guiar la implementación de los cambios, mientras que el 40% calificó con medio, por lo tanto, se puede decir que dentro del grupo el trabajo en equipo es muy importante.

Tabla 42:

MANTIENE CONTACTO CERCANO CON LAS PERSONAS CON EL OBJETO DE ESTABLECER RELACIONES SOLIDAS.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
----------	------------	------------

MEDIO	7	30 %
MUCHO	11	70 %
Total	18	100,0 %

Fuente: Cuestionario de CONLID

Elaborado por: Gisela Guamán

Sobre si el líder mantiene contacto cercano con las personas con el objetivo de establecer relaciones sólidas, el 70% de los trabajadores calificó mucho, mientras que el 30% lo calificó con medio. Por ello se puede acotar que la personalidad del líder es amigable y empática.

Tabla 43:

DIRIGE O COORDINA LAS ACTIVIDADES DE LA UNIDAD O DIVISIÓN.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
A VECES	1	10%
MEDIO	4	20%
MUCHO	13	70%
Total	18	100,0

Fuente: Cuestionario de CONLID

Elaborado por: Gisela Guamán

El 70% de los trabajadores calificó con mucho sobre si su líder dirige o coordina las actividades de la unidad o división, el 20 % lo calificó medio y el 10% con a veces.

Tabla 44:

PROMUEVE QUE LA GENTE DE MI EQUIPO IMPLEMENTE NUEVAS ESTRATEGIAS DE ABORDAJE.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
MEDIO	7	40 %
MUCHO	11	60 %
Total	18	100,0 %

Fuente: Cuestionario de CONLID

Elaborado por: Gisela Guamán

Sobre si el líder promueve nuevas estrategias de abordaje en el grupo, el 60% calificó con mucho y el 40% con medio. Por lo que se puede decir que para el líder es importante la innovación en el espacio laboral.

Tabla 45:

AYUDA A RESOLVER CONFLICTOS.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
MEDIO	8	40 %
MUCHO	10	60 %
Total	18	100,0 %

Fuente: Cuestionario de CONLID

Elaborado por: Gisela Guamán

El 60% de los trabajadores calificaron con mucho sobre si su líder ayuda a resolver conflictos, el 40% lo calificó con medio.

Tabla 46:

HACE ENFASIS EN LA IMPORTANCIA DE LA EFICIENCIA, LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
A VECES	3	10 %
MEDIO	4	30 %
MUCHO	11	60 %
Total	18	100,0 %

Fuente: Cuestionario de CONLID

Elaborado por: Gisela Guamán

El 60% de los trabajadores calificó con mucho sobre si su líder hace énfasis en la importancia de la eficiencia, productividad y calidad, el 30% lo calificó con medio y el 10% a veces.

Tabla 47:

EXPERIMENTA CON NUEVAS MANERAS PARA QUE SE REALICEN LAS TAREAS.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
A VECES	2	10 %
MEDIO	7	40 %
MUCHO	9	50 %
Total	18	100,0 %

Fuente: Cuestionario de CONLID

Elaborado por: Gisela Guamán

Sobre si el líder experimenta con nuevas maneras para que se realicen las tareas, el 50% lo calificó con mucho, el 40% con medio y el 10% a veces.

Tabla 48:

SE MUESTRA CONFIADO EN QUE SU GRUPO PUEDA LOGRAR OBJETIVOS

IMPORTANTES.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
MEDIO	5	30 %
MUCHO	13	70 %
Total	18	100,0 %

Fuente: Cuestionario de CONLID

Elaborado por: Gisela Guamán

El 70 % de los trabajadores calificaron con mucho sobre si su líder se muestra confiado en que su grupo pueda lograr objetivos importantes, el 30% lo calificó con medio.

Tabla 49:

ORGANIZA LAS ACTIVIDADES PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
A VECES	1	10 %
MEDIO	9	50 %
MUCHO	8	40 %
Total	18	100,0%

Fuente: Cuestionario de CONLID

Elaborado por: Gisela Guamán

El 50% de los trabajadores calificaron con mucho sobre si su líder organiza las actividades para mejorar el rendimiento, el 40% lo calificaron con mucho y el 10% a veces.

Tabla 50:

IMPLEMENTA ESTRATEGIAS NOVEDOSAS PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES CENTRALES DEL GRUPO QUE DEBE TRABAJAR.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
MEDIO	7	40%
MUCHO	11	60 %
Total	18	100,0 %

Fuente: Cuestionario de CONLID

Elaborado por: Gisela Guamán

Sobre si su líder implementa estrategias novedosas para el desarrollo de las actividades centrales del grupo que debe trabajar, el 60% lo calificó con mucho y el 40% como medio.

Tabla 51:

MANTIENE INFORMADO A SU GRUPO ACERCA DE LAS ACCIONES QUE PUEDAN AFECTARLO.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
A VECES	2	10 %
MEDIO	7	40 %
MUCHO	9	50 %
Total	18	100,0 %

Fuente: Cuestionario de CONLID

Elaborado por: Gisela Guamán

Sobre si el líder mantiene informado a su grupo sobre las acciones que puedan afectarlo, el 50% calificó como mucho, el 40% con medio y el 10% a veces. Por lo tanto, se puede decir que el factor comunicacional está presente entre líder y trabajador.

Tabla 52:

ESPECIFICA OBJETIVOS A CUMPLIR Y LAS EXPECTATIVAS DE LOGRO DE CADA MIEMBRO.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
A VECES	1	5 %
MEDIO	1	5 %
MUCHO	16	90 %
Total	18	100,0 %

Fuente: Cuestionario de CONLID

Elaborado por: Gisela Guamán

El 90% de los trabajadores calificó con mucho sobre si su líder especifica objetivos a cumplir y las expectativas de logro de cada miembro, mientras que a veces y medio tuvieron un porcentaje de 5% a veces y medio.

Tabla 53:

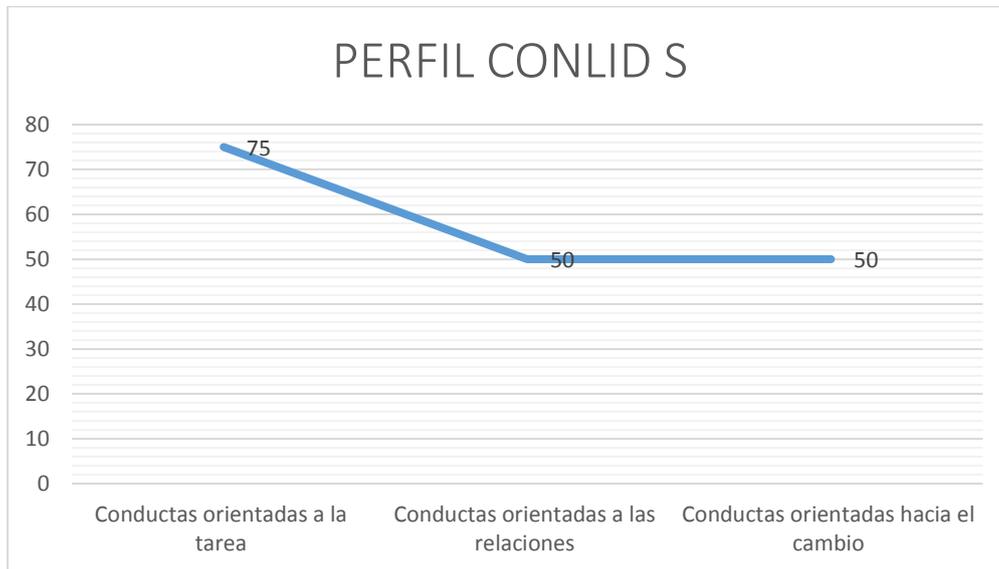
ANUNCIAYCELEBRA LOS PROCESOS RELACIONADOS EN LA IMPLEMENTACION DE LOS CAMBIOS.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
MEDIO	5	27,8 %
MUCHO	13	72,2 %
Total	18	100,0 %

Fuente: Cuestionario de CONLID

Elaborado por: Gisela Guamán

Sobre si el líder anuncia y celebra los procesos relacionados en la implementación de los cambios, el 72,2% respondió mucho, y el 27,8%, por lo tanto, podemos decir que el factor motivacional está presente en las relaciones laborales.



Fuente: CONLID S
Elaborado por: Gisela Guamán

Se observa que predominan las conductas orientadas a la tarea con un puntaje máximo de 75, en un nivel medio está 50 está las conductas orientadas a las relaciones y orientadas al cambio.

3.2 Autoevaluación del líder

3.2.1 Cuestionario (CONLID- A)

Tabla 54:

CUESTIONARIO CONLID-A

	MUCHO	MEDIO	A VECES	POCO
1. RECONOZCO LAS CONTRIBUCIONES Y LOGROS REALIZADOS POR LOS MIEMBROS DEL GRUPO.		MEDIO		
2. MONITOREO LAS ACTIVIDADES Y EL DESEMPEÑO.		MEDIO		
3. GENERO ALIANZAS PARA QUE SE APRUEBE LOS CAMBIOS QUE PROPONE.	MUCHO			
4. BRINDO APOYO Y ALIENTO AL GRUPO.	MUCHO			
5. DEFINO LOS ALTOS ESTANDARES DE RENDIMIENTO DE LA UNIDAD O DIVISIÓN.		MEDIO		

6. FORMO EQUIPOS DE TRABAJO PARA GUIAR LA IMPLEMENTACION DE LOS CAMBIOS.		MEDIO
7. MANTENGO CONTACTO CERCANO CON LAS PERSONAS CON EL OBJETO DE ESTABLECER RELACIONES SOLIDAS.	MUCHO	
8. DIRIGO O COORDINA LAS ACTIVIDADES DE LA UNIDAD O DIVISIÓN.	MUCHO	
9. PROMUEVO QUE LA GENTE DE MI EQUIPO IMPLEMENTE NUEVAS ESTRATEGIAS DE ABORDAJE.		MEDIO
10. AYUDO A RESOLVER CONFLICTOS.	MUCHO	
11. HAGO ENFASIS EN LA IMPORTANCIA DE LA EFICIENCIA, LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD.	MUCHO	
12. EXPERIMENTO CON NUEVAS MANERAS PARA QUE SE REALICEN LAS TAREAS.		MEDIO
13. ME MUESTRO CONFIADO EN QUE SU GRUPO PUEDA LOGRAR OBJETIVOS IMPORTANTES.	MUCHO	
14. ORGANIZO LAS ACTIVIDADES PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO.		MEDIO
15. IMPLEMENTO ESTRATEGIAS NOVEDOSAS PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES CENTRALES DEL GRUPO QUE DEBE TRABAJAR.		MEDIO
16. MANTENGO INFORMADO A SU GRUPO ACERCA DE LAS ACCIONES QUE PUEDAN AFECTARLO.	MUCHO	
17. ESPECIFICO OBJETIVOS A CUMPLIR Y LAS EXPECTATIVAS DE LOGRO DE CADA MIEMBRO.	MUCHO	
18. ANUNCIO Y CELEBRO LOS PROCESOS RELACIONADOS EN LA IMPLEMENTACION DE LOS CAMBIOS.	MUCHO	

Fuente: CONLID

Elaborado por Gisela Guamán

Se puede observar que en la autoevaluación que se aplicó al líder el mismo calificó su desempeño con medio y mucho, lo que nos da a conocer que para el mismo su gestión va acorde a las exigencias institucionales.

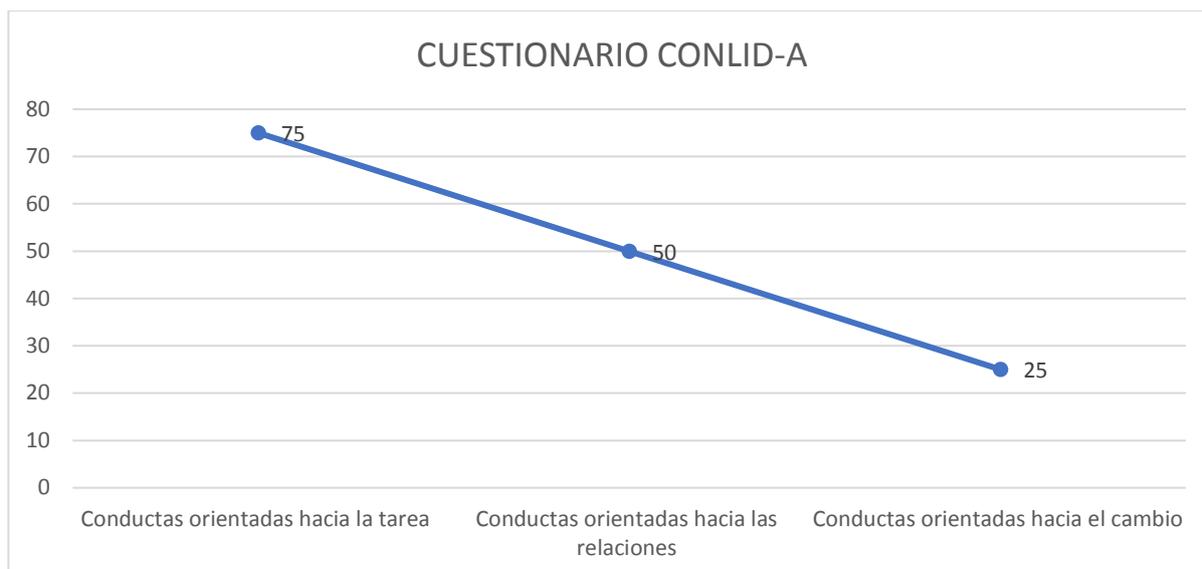


Figura 2: Cuestionario CONLID-A
Elaborado por: Gisela Guamán

Se observa que las conductas orientadas a la tarea tuvieron un mayor puntaje, mientras que las conductas orientadas hacia las relaciones y al cambio obtuvieron un puntaje medio.

3.2.2 CELID

Tabla 55:

INSTRUMENTO CELID.

OPCIONES	MUCHO	MEDIO	A VECES	POCO	NADA
1. MI PRESENCIA TIENE POCO EFECTO EN SU RENDIMIENTO.				POCO	
2. NOTRATO DE CAMBIAR LAS COSAS MIENTRAS ESTAS SALGAN BIEN.		MEDIO			
3. SE SIENTEN ORGULLOSOS DE TRABAJAR CONMIGO.		MEDIO			
4. PONGO ESPECIAL ENFASIS EN LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS ANTES DE ACTUAR.	MUCHO				
5. EVITO INVOLUCRARME EN SU TRABAJO.					NADA
6. NO LES DIGO EN DONDE ME ENCUENTRO EN ALGUNAS OCASIONES.				POCO	
7. DEMUESTRO QUE CREO FIRMEMENTE EN EL DICHO SI FUNCIONA NO LO ARREGLES.			A VECES		
8. LES DOY LO QUE QUIEREN A CAMBIO DE RECIBIR SU APOYO.				POCO	
9. EVITO INTERVENIR, EXCEPTO CUANDO NO SE CONSIGUEN LOS OBJETIVOS.				POCO	
10. ME ASEGURO DE QUE EXISTA UN FUERTE ACUERDO ENTRE LO QUE			A VECES		

PIDO Y LO QUE SE ESPERA QUE CUMPLAN.		
11. SIEMPRE QUE PUEDENEGOCIAR PUEDEN NEGOCIAR CONMIGO A CAMBIO DE SU TRABAJO.		POCO
12. LES HAGO SABER QUE PUEDEN LOGRAR LO QUE QUIEREN SI TRABAJAN DE ACUERDO A LO PACTADO.	MEDIO	
13. ME PREOCUPO DE FORMAR A AQUELLOS QUE LO NECESITAN.	MEDIO	
14. CENTRO LA ATENCION EN LOS CASOS QUE NO SE CONSIGUEN ALCANZAR LAS METAS ESPERADAS.	MEDIO	
15. HAGO QUE SE BASEN EN EL RAZONAMIENTO PARA RESOLVER PROBLEMAS.	MEDIO	
16. TRATO DE QUE OBTENGAN LO QUE DESEAN A CAMBIO DE SU COOPERACION.		POCO
17. ESTOY DISPUESTO A INSTRUIRLES SIEMPRE QUE LO NECESITEN.	MUCHO	
18. NO TRATO DE HACER CAMBIOS MIENTRAS LAS COSAS MARCHEN BIEN.		POCO
19. DOY CHARLAS PARA MOTIVARLOS.		NADA
20. EVITO TOMAR DECISIONES.		POCO
21. CUENTO CON SU RESPETO.	MUCHO	
22. POTENCIO LA MOTIVACION.	MUCHO	
23. TRATO DE QUE VENA LOS PROBLEMAS COMO UNA OPORTUNIDAD PARA APRENDER.	MUCHO	
24. DESARROLLO NUEVAS FORMAS DE MOTIVAR.	MEDIO	
25. LES HAGO PENSAR VIEJOS PROBLEMAS DE FORMA NUEVA.	MUCHO	
26. LES DEJO QUE SIGAN HACIENDO SU TRABAJO.		POCO
27. ES DIFICIL ENCONTRARME CUANDO SURGE UN PROBLEMA.		NADA
28. IMPULSO LA UTILIZACION DE LA INTELIGENCIA.	MUCHO	
29. PIDO QUE SE FUNAMENTE LAS OPINIONES.	MUCHO	
30. LES DOY NUEVAS FORMAS DE ENFOCARSE.		A VECES
31. EVITO DECIR COMO HACER LAS COSAS.		NADA
32. ES PROBABLE QUE ESTE AUSENTE.		NADA
33. TIENEN PLENA CONFIANZA EN MÍ.	MUCHO	

Fuente: Cuestionario CELID A y S

Elaborado por: Gisela Guamán

Esta autoevaluación nos permitió conocer que el tipo de liderazgo predominante es el de tipo transaccional.

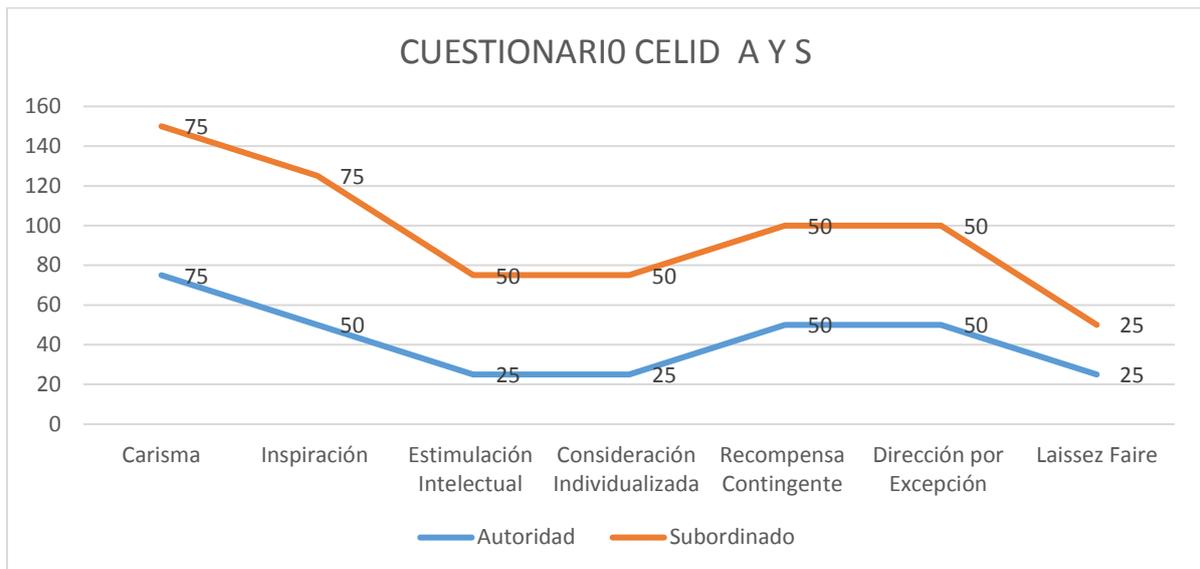


Figura 3: Cuestionario CELID A y S
Elaborado por Gisela Guamán

3.2.3. Valoración de desempeño

Con el fin de analizar la valoración de desempeño, se utilizaron los datos proporcionados por la institución, estos consistieron en los reportes de cumplimientos de metas de la región sur del Departamento de Corresponsales No Bancarios en los meses de Mayo y Junio. Se pudo conocer que el promedio de rendimiento para el mes de mayo fue del 90,5% y para el mes de junio fue del 91,84%; es decir se ha registrado un ligero incremento en el desempeño en el transcurso de un mes. El promedio de rendimiento de estos dos meses es del 90,94%, con estos resultados podemos inferir que existe un buen desempeño global del personal evaluado, además que existe una tendencia a incrementar el mismo.

CAPITULO 4. DISCUSIÓN

El objetivo en la investigación denominada Liderazgo y compromiso organizacional llevada a cabo por Loza (2014), fue: Establecer la relación que existe entre los estilos de liderazgo y compromiso organizacional en docentes de una institución educativa, se trabajó con una población de 100 docentes. Los resultados indican que el estilo de liderazgo predominante es el transaccional y el compromiso organizacional predominante es el afectivo. Se concluye que existe relación entre estilos de liderazgo y compromiso organizacional.

Mientras que, en la presente investigación encontramos que el líder se enfoca mayoritariamente en los resultados y rendimiento de los trabajadores esto, por ejemplo, el 72,7 % de los trabajadores calificaron con mucho sobre si su líder se muestra confiado en que su grupo pueda lograr objetivos importantes, además que para el líder es importante la adopción de nuevas estrategias enfocadas en el logro de resultados, por lo tanto se puede decir que está presente el liderazgo de tipo transaccional.

El trabajo de Martínez, Medina, & Del Toro (2016) denominada “El liderazgo como promotor del engagement en el trabajo” cuyo objetivo principal fue examinar la relación entre las conductas y estilos del líder y el engagement en el trabajo. A través de la utilización de los cuestionarios CELID Y CONLID. Se conoció que las conductas del líder están dirigidas a: • mantener relaciones con respeto, confianza y creación de un clima de camaradería; • generar estrategias nuevas y diferentes con el objetivo de promover innovaciones; • organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones.

En relación a ello en la presente investigación se encontró que el líder: implementa estrategias novedosas para el desarrollo de las actividades centrales del grupo que debe trabajar, guarda una estrecha relación con el trabajador, en donde predomina un fuerte factor motivacional y comunicativo, sin dejar de lado la importancia al cumplimiento de metas establecidas por la institución.

Ruedas (2014) en la investigación acerca de Percepciones sobre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en los funcionarios de un hospital, con una muestra de 53 funcionarios, se aplicó el Cuestionario de Liderazgo CELID-S y la EDCO (Escala de Clima Organizacional). Se pudo llegar a la conclusión que los estilos de liderazgo son significativos con la percepción del clima organizacional.

En relación a ello en éste trabajo encontramos que el líder puede manejar los conflictos y que además se preocupa por la capacitación y motivación de aquellos trabajadores que no han rendido conforme a lo establecido, además el líder trabaja colaborativamente con el grupo, dejando de lado el autoritarismo.

Los tipos de liderazgo propuestos por Pacsi, Estrada & Pérez coinciden con la investigación denominada “Impacto de Diferentes Estilos de Liderazgo Sobre el Engagement y Burnout” de los autores Trólogo, Pereyra, & Espontón (2013) cuyo objetivo principal fue analizar la relación entre diferentes estilos de liderazgo basados en el modelo de liderazgo de rango completo y el engagement y burnout en una empresa de servicios de Córdoba, Argentina. Se aplicó el Cuestionario de liderazgo CELID-S, el MBI-GS y el UWES a una muestra de 125 trabajadores. Se concluyó que existen dos tipos de liderazgo: el liderazgo transformacional y en menor medida el liderazgo transaccional, los cuales afectan de manera positiva el engagement e inciden de manera negativa sobre el burnout, mientras que el estilo *laissez faire* presenta un patrón de relaciones opuestas.

Comparando con el presente estudio, la aplicación del instrumento CELID con respecto a la percepción de los subalternos (S) y la autopercepción del líder (A). La autoridad calificó que se desempeña a través del carisma, esto lo calificó con un puntaje medio (50 puntos), de igual forma para el subordinado la autoridad se destaca por su carisma, así como también se obtuvo que la categoría recompensa contingente está presente con un puntaje medio, lo que nos da a entender que en esta institución financiera está presente el liderazgo transaccional y en un menor puntaje (25) se presenta el liderazgo de tipo transformacional.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES

- La aplicación del instrumento CELID nos dio a conocer que los percentiles obtenidos fluctúan entre: alto: 75 -100, medio 26 – 74 y bajo 0 - 25, se encontró que la categoría inspiración tuvo un puntaje de 75 teniendo en cuenta que dentro de la batería utilizada los puntajes relevantes vas desde 75 a 100, y en menor porcentaje liderazgo transformacional y laissez faire con 25 puntos. Puntajes dentro del percentil medio se obtuvieron en -las categorías: consideración individualizada, recompensa contingente y dirección por excepción.
- Se puede observar que en la autoevaluación que se aplicó al líder el mismo calificó su desempeño dentro de los percentiles medio y alto, lo que nos da a conocer que para el mismo su gestión va acorde a las exigencias institucionales. En cuanto a la evaluación de los trabajadores se observó que predominan las conductas orientadas a la tarea, ubicándose en el percentil alto. Mientras que se ubican en el percentil 50 (medio), las conductas orientadas a las relaciones y orientadas al cambio.
- La aplicación del test CONLID S nos permitió conocer que hay un predominio de las conductas orientadas a la tarea con un puntaje máximo de 75, en un nivel medio está 50 está las conductas orientadas a las relaciones y orientadas al cambio, al mismo tiempo se pudo conocer que la autoridad percibe su trabajo mayoritariamente orientada a la tarea, en un nivel medio la conducta orientada a las relaciones, y por debajo del puntaje se encontró la categoría: la conducta orientada al cambio.
- En la institución predomina el liderazgo de tipo transaccional, ya que el líder es el encargado de guiar, motivar y capacitar al personal a través de la comunicación y el intercambio de tareas. Cabe recalcar que se está haciendo énfasis en la implementación de estrategias motivacionales, lo cual incrementa el sentido de pertenencia.

CAPITULO 6. RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones se presentan las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda tomar en cuenta la información obtenida de este estudio, como información primaria, de esta forma poder diseñar procesos para capacitar a líderes, de manera que pueda aplicarse el tipo de liderazgo transformacional, debido a que el mismo permite la emancipación del trabajador y que el mismo aporte positivamente al mejor desempeño de la empresa.
- Debido a que el líder está enfocado en las tareas, es necesario que las mismas vayan de la mano con la motivación, la institución podría enfocarse en brindar una motivación grupal, mediante talleres de desarrollo personal, los mismos serían de gran ayuda para lograr resultados en común.
- Se debería reforzar las conductas orientadas hacia los resultados, las cuales deben ir de la mano con un adecuado direccionamiento por parte del líder, de esta manera la institución podrá mejorar las metas propuestas mensualmente, cabe recalcar que el líder debe mantener una actitud dispuesta al cambio, considerando que siempre es importante mejorar, mediante capacitaciones que le permitan retomar su labor como líder y guía de sus subalternos.
- Al realizar la evaluación de desempeño se pudo conocer que el promedio de rendimiento de Mayo y Junio es del 90,94%, es decir se puede considerar un nivel alto de desempeño del personal, con tendencia al incremento.

BIBLIOGRAFIA

- Acosta, B. (2010). *Revista de Investigación en Psicología vol.3, núm.1*. Recuperado el 8 de Febrero de 2017, de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/view/3744/3006>
- Alvarez, O. (2016). *Estilos de Liderazgo*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/2351/235116352005.pdf>
- Andrade, V. (2013). *Cambios en las relaciones de trabajo: paradojas y*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/dpp/v10n2/v10n2a11.pdf>
- Arévalo, K. (2013). *Liderazgo, trabajo en equipo y resolución de conflictos* . Obtenido de <http://karinaarevalotrabajoliderazgo.blogspot.com/>
- Ayuso, B. (2013). *El liderazgo en la empresa* . Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/3653/1/PFGLIDERAZGO%5BBEATRIZFRA NCISCOAYUSO%5D%5B1%5D.pdf>
- Berthoud, L., & López, A. (2014). *Cultura y Clima, componenetes de la calidad educativa*. Recuperado el 9 de Febrero de 2017, de <http://www.ufasta.edu.ar/biblioteca/files/2013/03/CLIMA-Y-CULTURA-978-987-1312-52-8.pdf>
- Choque, P. (2014). *Liderazgo laissez faire*. Obtenido de <file:///C:/Users/SafeComputer/Downloads/343-1756-1-PB.pdf>
- Cruz, N. d. (2013). *La Motivación, Comunicación y Actitudes de los empleados como elementos fundamentales en la organización*. Obtenido de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/pp/v5/v5a09.pdf>
- Escobar, G. (2013). *Revista del Centro de Investigación*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/342/34224543013.pdf>
- Fierro, I. (2017). *INFLUENCIA DEL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL* . Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/caribe/2017/02/influencia.html>
- Flores, O. (2015). *La comunicación organizacional en la prevención de riesgos laborales*. Obtenido de <http://eprints.ucm.es/46445/1/T39587.pdf>
- Gallegos, C., & Quiroga, M. (2013). *LA MIRADA PSICOLÓGICA EN LA HISTORIA DEL PROCESO DE TRABAJO*. Obtenido de <https://www.aacademica.org/000-054/114.pdf>
- Gómez, R. (2013). *El liderazgo empresarial para la innovacion tecnolpogica en la medianas y pequeñas empresas* . Obtenido de

- http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/24/7_El%20liderazgo%20empresarial.pdf
- Hospinal, S. (2013). *Revista de la Facultad de Ingenieria Industrial vol 16, núm 2, pp-75-78*. Recuperado el 9 de Febrero de 2017, de *Clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa F y D inversiones* : <http://www.redalyc.org/pdf/816/81632390009.pdf>
- Jiménez, C. (2014). *RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LOS DIRECTORES Y LA MOTIVACION HACIA EL TRABAJO* . Obtenido de <http://metadirectorio.org/bitstream/10983/2084/1/Tesis%20Final%20Claudia%20C%20Jimenez%20C.pdf>
- Livacic, C. (2009). *Evolucion de las Organizaciones: Un mundo en cambio*. Obtenido de <http://www.scielo.mec.pt/pdf/tek/n12/n12a10.pdf>
- Loza, E. (2014). *Liderazgo organizacional y compromiso*. Obtenido de <http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/handle/usmp/2138>
- Martinez, M., Medina, C., & Del Toro, E. (2016). *El liderazgo como promotor del engagement en el trabajo*. Obtenido de <file:///C:/Users/SafeComputer/Downloads/ArticuloLiderazgoMartnezetal.2016.pdf>
- Mendoza, M. (2013). *El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf>
- Milagros, E. (2014). Recuperado el 4 de Julio de 2018, de *Estilos de Liderazgo y Compromiso Organizacional* : <https://docplayer.es/45981208-Liderazgo-y-compromiso-organizacional-en-los-docentes-de-la-institucion-educativa-particular-simon-bolivar-de-la-ciudad-de-tarapoto.html>
- Monte, P. (2015). *Situación actual y perspectiva de futuro en el estudio del estrés laboral*:. Obtenido de <file:///C:/Users/SafeComputer/Downloads/102-357-1-PB.pdf>
- Nava, A. (2013). *Evolución y Cambio de la Organización y su Administración* . Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v8-n2/A6.8\(2\)101-111.pdf](http://www.spentamexico.org/v8-n2/A6.8(2)101-111.pdf)
- Neffa, J. (2012). *Los riesgos psicosociales en el trabajo* . Obtenido de <http://www.cytcd.org/sites/default/files/Los%20riesgos%20psicosociales%20en%20el%20trabajo.pdf>
- Negreiros, Y. (2017). *Estilo de liderazgo directivo que ejercen los jefes adjuntos de la sala de casinos*. Obtenido de <http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1545/TRAB.SUF.PROF.%20NEGREIROS%20ANEZ%20YANETH%20MIRIAN.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

- Newsletter, R. (2015). *Evolución y situación de los Recursos Humanos en el siglo XXI*.
Obtenido de <http://www.crescendogtalento.com/blog/2015/3/31/evolucion-situacion-recursos-humanos-sxxi>
- Oficina Internacional del Trabajo*. (2013). Obtenido de
<http://www.relats.org/documentos/OITAtipiconota3.pdf>
- Pacsi, A. Y. (2015). *Liderazgo Laissez Faire*. Obtenido de
<file:///C:/Users/SafeComputer/Downloads/421-2148-1-PB.pdf>
- Pérez, F. (2013). *El conflicto laboral en la actualidad*. Obtenido de
<https://scielo.conicyt.cl/pdf/iusetp/v16n1/art14.pdf>
- Pérez, I. (2017). *REVISIÓN TEÓRICA: ESTADO ACTUAL DEL ROL DEL PSICÓLOGO*.
Obtenido de
http://repository.uniminuto.edu:8080/xmlui/bitstream/handle/10656/5237/TP_PerezIvonAndrea_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pulido, H., & Sato, L. (2013). *De las relaciones entre la psicología y el mundo del trabajo*.
Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/647/64730047028/>
- Robles, K. (2017). *RELACIÓN ENTRE EL ESTILO DE LIDERAZGO Y EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES*. Obtenido de
http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/3004/1/RE_ADMI_SHELLAH.ROBLES_ARLYNE.SUCLLA_ESTILO.DE.LIDERAZGO_DATOS.PDF
- Rozo, S. (2018). *Liderazgo transaccional y transformacional*. Obtenido de
<https://revistas.unal.edu.co/index.php/avenferm/article/view/21380/22432>
- Ruedas, L. (2014). *Estilos de Liderazgo y Clima organizacional*. Obtenido de
<http://biblioteca.udenar.edu.co:8085/atenea/biblioteca/90136.pdf>
- Sanin, J., & Salanova, M. (2014). *Satisfacción laboral el camino para el crecimiento psicológico y el desempeño laboral*. Obtenido de
<http://www.redalyc.org/html/647/64730432009/>
- Trólogo, M., Pereyra, A., & Sponton, C. (2013). *Impacto de Diferentes Estilos de Liderazgo Sobre el Engagement y Burnout: Evidencia en una Muestra de Trabajadores Argentinos*. Obtenido de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-24492013000300008&script=sci_arttext&tlng=pt
- Zárate, R. (2013). *Revista de estudios avanzados de liderazgo*. Obtenido de
[https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no2/realvol1no2.pdf#page=](https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no2/realvol1no2.pdf#page=21)