



*Maestría en*

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tesis previa a la obtención de título de Magíster  
en Administración de Empresas**

**AUTOR:** Luis Miguel Chávez Lema

**TUTOR:** Mgtr. Edwin Alberto Espinoza Revelo MBA.

Artículo Profesional

Tema: El Liderazgo Como Elemento Para El Desempeño Organizacional

Título del trabajo de titulación  
EL LIDERAZGO COMO ELEMENTO PARA EL DESEMPEÑO  
ORGANIZACIONAL

Por

Luis Miguel Chávez Lema

Abril, 2022

Aprobado:

Edwin, A, Espinoza, R, Tutor  
Héctor, A, López, P, Presidente del Tribunal  
David, G, Vera, A, Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 04, 04, 2022  
Edwin, A, Espinoza, R.

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 04, 04, 2022  
David, G, Vera, A.

\_\_\_\_\_ 04, 04, 2022

Héctor, A, López, P.  
Presidente(a) del Tribunal  
Universidad Internacional del Ecuador

## **Autoría del Trabajo de Titulación**

Yo, Luis Miguel Chávez Lema, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación Propuesta **EL LIDERAZGO COMO ELEMENTO PARA EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL** es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



---

Luis Miguel Chávez Lema

Correo electrónico: [luis\\_miguelch@yahoo.es](mailto:luis_miguelch@yahoo.es)

## **Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual**

Yo, Luis Miguel Chávez Lema, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado Título del trabajo de investigación **EL LIDERAZGO COMO ELEMENTO PARA EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL**, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, 04 abril de 2022



---

Luis Miguel Chávez Lema

Correo electrónico: [luis\\_miguelch@yahoo.es](mailto:luis_miguelch@yahoo.es)

## **Dedicatoria**

Este trabajo lo dedico a mi papi Miguel Estuardo que aunque ya no se encuentre con nosotros físicamente siempre lo llevaré en mi corazón y en mi mente, a mi madre María Elvia que ha sido uno de los pilares fundamentales dentro de mi formación personal y profesional, a mis hermanos Hernán, Patricio y Marco que quienes con su ejemplo de superación y responsabilidad han influido en mi preparación profesional, ética y personal, a mi compañera de vida y novia María José que ha estado apoyándome incondicionalmente con quien he compartido momentos difíciles y alegres en mi vida personal y profesional.

## **Agradecimiento**

Agradezco a dios por tener salud y vida en estos momentos críticos que atraviesa todo nuestro país y por haberme permitido continuar con mi preparación profesional a fin de aportar al desarrollo de la sociedad, agradezco a la Universidad Internacional del Ecuador por haber propiciado mi ingreso y forjar mi preparación con docentes con un amplio conocimiento que estoy seguro han forjado profesionales competitivos al servicio de la comunidad, agradezco de forma especial al Ing. Alberto Espinoza MBA. Docente y Tutor del presente trabajo de investigación por su guía en cada uno de los pasos desarrollados, para alcanzar el objetivo propuesto que es concluir el programa de estudio.

## **Resumen Ejecutivo**

El liderazgo se ha convertido en el elemento dinamizador de la estructura organizacional de las empresas comerciales, por medio de la implementación de diferentes estrategias que generen condiciones positivas y a la vez generen soluciones efectivas que permitan mantener niveles competitivos frente a la competencia, es importante destacar como el liderazgo actúa en el desempeño organizacional y que estilo permite alcanzarlo, la investigación por sus características es de tipo descriptiva ya que realizará un análisis de cada uno de los estilos de liderazgo mediante la verificación de literatura referente a liderazgo, la muestra se encuentra compuesta por 392 elementos seleccionados de forma probabilística de entre 19,959 personas que constituyen la población, mediante la aplicación del cuestionario MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) en escala de tipo Likert, ha proporcionado resultados que determinan que el liderazgo que permite alcanzar el desempeño organizacional es el liderazgo transformacional, debido a que este tipo de liderazgo desarrolla equilibrio entre los niveles alto y medio según la encuesta aplicada; en relación a los diferentes estilos de liderazgo, las organizaciones deberán contar con un estudio eficaz que proporcionen las condiciones reales de las estructuras organizacionales e incluir dentro de su planificación la incorporación de elementos con características y rasgos transformacionales que permitan disponer de líderes que puedan organizar equipos de trabajo en las diferentes áreas administrativas y operativas que componen a una organización.

**Palabras clave:** Liderazgo, Desempeño Organizacional, Liderazgo Consultivo, Liderazgo Democrático, Liderazgo Participativo, Liderazgo Transformacional, Liderazgo de Eficiencia, Liderazgo Autoritario.

## **Abstract**

Leadership has become the dynamizing element of the organizational structure of commercial companies, through the implementation of different strategies that generate positive conditions and at the same time generate effective solutions that allow maintaining competitive levels against the competition, it is important to highlight how leadership acts in the organizational performance and what style allows achieving it, The research is descriptive due to its characteristics, since it will perform an analysis of each of the leadership styles through the verification of literature referring to leadership, the sample is composed of 392 elements selected in a probabilistic way from among 19,959 people that make up the population, through the application of the MLQ questionnaire (Multifactor Leadership Questionnaire) in Likert type scale, has provided results that determine that the leadership that allows achieving organizational performance is transformational leadership, because this type of leadership develops balance between high and medium levels according to the survey applied in relation to the different leadership styles; organizations should have an effective study that provides the real conditions of organizational structures, and include in their planning the incorporation of elements with transformational characteristics and features that allow them to have leaders who can organize work teams in the different administrative and operational areas that make up an organization.

**Keywords:** Leadership, Organizational Performance, Consultative Leadership, Democratic Leadership, Participatory Leadership, Transformational Leadership, Efficiency Leadership, Authoritarian Leadership.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>xiii</b>
<b>Lista de Figuras .....</b>	<b>xv</b>
<b>Capítulo 1: Introducción.....</b>	<b>1</b>
Antecedentes del Problema .....	2
Enunciado del Problema.....	2
Propósito del Estudio.....	3
Significancia del Estudio .....	3
Limitaciones .....	4
Delimitaciones .....	5
Resumen .....	6
<b>Capítulo 2: .....</b>	<b>7</b>
<b>Revisión de la Literatura .....</b>	<b>7</b>
Liderazgo .....	7
Liderazgo Transformacional. ....	11
Desempeño Organizacional.....	12
Desarrollo Organizacional.....	14
La Organización y el Equipo de Trabajo.....	14
Resumen .....	16
<b>Capítulo 3: .....</b>	<b>17</b>
<b>Metodología.....</b>	<b>17</b>
Introducción.....	17
Diseño.....	17
Población y Muestra .....	19

Tabla 1 .....	19
Tabla 2 .....	20
Instrumentación .....	20
Resumen .....	22
<b>Capítulo 4: .....</b>	<b>23</b>
Resultados.....	23
Tabla 3 .....	23
Tabla 4 .....	24
Procedimiento.....	24
Análisis de Datos .....	24
Tabla 5 .....	25
Tabla 6 .....	26
Tabla 7 .....	27
Tabla 8 .....	28
Tabla 9 .....	29
Tabla 10 .....	30
Tabla 11 .....	31
Tabla 12 .....	31
Procedimiento.....	32
Análisis de Datos .....	32
Tabla 13 .....	32
Tabla 14 .....	33
Tabla 15 .....	34
Tabla 17 .....	37
Hipótesis General .....	38

Tabla 18.....	38
Hipótesis específica 1 .....	39
Tabla 19.....	39
Hipótesis específica 2.....	40
Tabla 20.....	40
Hipótesis específica 3 .....	41
Tabla 21 .....	41
Hipótesis específica 4 .....	42
Tabla 22.....	42
Hipótesis específica 5 .....	43
Tabla 23 .....	43
Resumen .....	44
<b>Capítulo 5:.....</b>	<b>45</b>
<b>Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>45</b>
Conclusiones.....	45
Recomendaciones .....	46
<b>Referencias .....</b>	<b>48</b>
<b>Apéndice A: Validación variables de liderazgo .....</b>	<b>50</b>
Contenido del Apéndice .....	50
Anexo 1: matriz de instrumento .....	50
Anexo 2: Certificado de Validez .....	51
Anexo 3: matriz de instrumento .....	55
Anexo 4: Certificado de Validez .....	56
Anexo 5: Cuestionario estilos de Liderazgos CELID- S.....	59
Anexo 6: Cuestionario Desempeño Organizacional CELID-5 .....	61

**Apéndice B: Títulos del Apéndice B ..... ¡Error! Marcador no definido.**

### Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Número y Tipo de Empresas Registradas en la Provincia de Chimborazo</i> .....	19
Tabla 2 <i>Tipo de Empresas y Número de Trabajadores</i> .....	20
Tabla 3 <i>Ficha técnica de cuestionario de liderazgo</i> .....	23
Tabla 4 <i>Fiabilidad estilos de Liderazgo</i> .....	24
Tabla 5 <i>Frecuencia Liderazgo Autoritario</i> .....	25
Tabla 6 <i>Frecuencia Liderazgo Democrático</i> .....	26
Tabla 7 <i>Frecuencia Liderazgo Consultivo</i> .....	27
Tabla 8 <i>Frecuencia Liderazgo Participativo</i> .....	28
Tabla 9 <i>Frecuencia Liderazgo Transformacional</i> .....	29
Tabla 10 <i>Frecuencia Liderazgo Eficacia</i> .....	30
Tabla 11 <i>Ficha técnica de cuestionario de Desempeño Organizacional</i> .....	31
Tabla 12 <i>Fiabilidad cuestionario de desempeño</i> .....	31
Tabla 13 <i>Frecuencia Motivación Organizacional</i> .....	32
Tabla 14 <i>Frecuencia Capacidad Organizacional</i> .....	33
Tabla 15 <i>Frecuencia Entorno Externo</i> .....	34
Tabla 16 <i>Frecuencia Desempeño Organizacional</i> .....	35
Tabla 17 <i>Tipos de correlación de variables</i> .....	37
Tabla 18 <i>Correlación de Spearman entre las variables Liderazgo Autoritario y Desempeño Organizacional</i> .....	38
Tabla 19 <i>Correlación de Spearman entre las variables Liderazgo Democrático y Desempeño Organizacional</i> .....	39
Tabla 20 <i>Correlación de Spearman entre las variables Liderazgo Consultivo y Desempeño Organizacional</i> .....	40

Tabla 21 <i>Correlación de Spearman entre las variables Liderazgo Participativo y</i> <i>Desempeño Organizacional</i> .....	41
Tabla 22 <i>Correlación de Spearman entre las variables Liderazgo Transformacional y</i> <i>Desempeño Organizacional</i> .....	42
Tabla 23 <i>Correlación de Spearman entre las variables Liderazgo Eficacia y</i> <i>Desempeño Organizacional</i> .....	43

## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Frecuencia Liderazgo Autoritario .....	25
<i>Figura 2.</i> Frecuencia Liderazgo Democrático.....	26
<i>Figura 3.</i> Frecuencia Liderazgo Consultivo.....	27
<i>Figura 4.</i> Frecuencia Liderazgo Participativo.....	28
<i>Figura 5.</i> Frecuencia Liderazgo Transformacional.....	29
<i>Figura 6.</i> Frecuencia Liderazgo Eficacia .....	30
<i>Figura 7.</i> Frecuencia Motivación Organizacional.....	33
<i>Figura 8.</i> Frecuencia Capacidad Organizacional .....	34
<i>Figura 9.</i> Frecuencia Entorno Externo .....	35
<i>Tabla 16.</i> Frecuencia Desempeño Organizacional .....	35
<i>Figura 10.</i> Frecuencia Desempeño Organizacional .....	36

## Capítulo 1: Introducción

Dentro de la perspectiva organizacional podemos analizar diferentes tipos de liderazgos que estarán al frente de organizaciones de diversos ámbitos económicos, para la aplicación de cualquier tipo de liderazgo existente, es pertinente conocer cuál es el efecto de un líder al interno de una organización, para ello podríamos establecer que un líder cuenta con las cualidades y seguridad, es quien solventará las respuestas a los problemas existentes, establecerá cuáles son las estrategias adecuadas; por cuanto los mercados son más exigentes y es necesario poner a disposición de los consumidores más beneficios que satisfagan sus necesidades y mermen el actuar de la competencia que cada vez es más agresiva.

De allí surgirá la necesidad de las organizaciones por implementar diferentes estrategias para captar la atención de los clientes mediante la evolución tecnológica, la calidad, la resistencia, el aporte del talento humano se constituirá como necesidad para mantenerse en el mercado, y que todos estos conceptos provengan de una persona que generará cambios motivacionales y de competencias de los integrantes de un grupo en una organización.

Otro aspecto del liderazgo radicará en el compromiso; algo que no se implantará a fuerza, el alineamiento de los miembros de una organización que permita alcanzar los objetivos propuestos mediante la proyección clara de la visión organizacional y propiciar el interactuar de los trabajadores con los diferentes mandos de trabajo.

Una característica esencial que plantea el liderazgo es que se fundamenta en el servicio hacia los demás, actuará como un visionario que fomente al cambio mediante la aplicación de estrategias, será capaz de prever las condiciones positivas o negativas para la organización y tendrá la capacidad de generar acciones y soluciones efectivas, para que una organización mantenga niveles competitivos y para ello es pertinente contar con líderes capacitados.

## **Antecedentes del Problema**

Dentro del interés científico acerca del liderazgo podemos investigar sus raíces dentro de nuestra cultura a través de las teorías sociológicas, filosóficas, políticas. El liderazgo según varios autores lo describen como un fenómeno de interacción social, un agente de cambio, cuyos actos afectan a otros miembros de un grupo, el liderazgo se produce cuando un integrante de un grupo establece cambios en los aspectos motivacionales o de las competencias de otros integrantes en el grupo, es así que de esta manera se evidencia que el liderazgo involucra el uso de influencia y sus relaciones interpersonales dentro de un procedimiento que permitan dentro de una organización alcanzar sus objetivos.

Chiavenato define el liderazgo como “una influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos, mediante el proceso de la comunicación humana”. Añade que es un fenómeno social, cuya influencia ocurre en grupos de trabajo, en los que opera como “fuerza psicológica que incluye conceptos como poder y autoridad” (Chiavenato, 2001, p. 314.315).

## **Enunciado del Problema**

Dentro del entorno organizacional actual podemos evidenciar la ausencia de capacidad en la dirección por parte de los CEO de los diferentes tipos de organizaciones, por cuanto la insuficiencia de liderazgo es determinante; ya que los mandos superiores no conducen a sus mandos medios y a sus colaboradores que asuman con responsabilidad sus funciones en la empresa frente a sus subordinados, es por ello que los colaboradores pierden la motivación y resultan ineficientes los incentivos que se trate de implementar a fin de generar compromiso y mejorar su relación con la empresa y sus clientes.

Un factor fundamental dentro de una organización es contar con líderes que determinen las funciones y tareas, entiendan el entorno laboral y a su equipo de trabajo a fin de establecer cada una de las habilidades y talentos de sus colaboradores para desempeñar

diferentes actividades al interno de la organización y saber reconocer los esfuerzos que desarrolla el grupo de trabajo, en donde se fomente la inclusión y se tome en consideración las aportaciones de sus colaboradores para una correcta toma de decisiones.

Las organizaciones en los días actuales al encontrarse en un mercado que cambia constantemente con suma rapidez deben emplear acciones encaminadas a fortalecer su productividad mediante la toma de decisiones, por ello es pertinente contar con miembros que lideren determinados cambios dentro de una organización que van desde lo motivacional hasta las competencias de cada uno de los colaboradores, tratar de intensificar sus relaciones interpersonales a fin de lograr cambios en la cultura organizacional, pero todo este concepto se articula en la producción y en considerar el valor humano como principal activo la cual debe ser cubierta por quien encabeza la toma de decisiones dentro de una organización mediante el empoderamiento, reconocimiento y la confianza de sus colaboradores.

### **Propósito del Estudio**

- Determinar la importancia del liderazgo en el desempeño organizacional.
- Identificar que variables se podrían utilizar para medir la eficiencia y eficacia del liderazgo en el desempeño organizacional.
- Establecer cuáles son los diferentes tipos de liderazgo que se encuentran en una organización.
- Determinar que estilo de liderazgo permite alcanzar el desempeño organizacional.

### **Significancia del Estudio**

Dentro de las diferentes organizaciones es pertinente que mencionemos que se tiende a confundir el liderazgo; con miembros que se encuentran dirigiendo un proyecto y quien realiza la toma de decisiones, puesto que contar con un rango jerárquico superior no precisamente define que sea un líder quien tome el rumbo de la organización de acuerdo a su criterio, siendo todo lo contrario; el liderazgo es ejercido por aquella persona que se

encuentra a la cabeza es quién determina sus habilidades, destrezas y realiza las acciones pertinentes para impulsar a su grupo de trabajo para alcanzar metas y objetivos institucionales mediante trabajo coordinado, para ello es muy importante identificar el rol que cumple cada uno de los trabajadores en una organización, de allí diferenciar el verdadero líder que no únicamente puede interpretarse en emitir ordenes, aplicación estricta de reglas, toma de decisiones unilaterales, este aspecto relevante permitirá establecer como el liderazgo dentro de una organización actúa de forma común impulsando el trabajo en equipo procurando alcanzar objetivos, lo cual dentro de los últimos tiempos hemos visto ha ido decayendo por la falta de líderes en las organizaciones a nivel nacional.

La investigación busca dar a conocer la relevancia pertinente al determinar qué tipo de liderazgo dentro de una organización permite el desarrollo y el bienestar tanto organizacional como laboral de sus colaboradores y de qué forma se enfoca en el desempeño organizacional, como repercute en la toma de decisiones de acuerdo a las condiciones en las que se desenvuelve la organización, así establecer la importancia del liderazgo, aunque en ocasiones pase por desapercibida, el liderazgo es un elemento que conlleva el direccionamiento hacia el cumplimiento de objetivos organizacionales, es en este punto donde un líder denota e implementa cambios en la cultura e interrelación organizacional donde su empatía, reconocimiento y confianza en su grupo de colaboradores sea elevada, esto conllevará un incremento productivo en la fuerza laboral.

### **Limitaciones**

El tamaño de la muestra para el estudio no sea el correcto lo cual ocasionaría que los datos estadísticos no permitan identificar las relaciones de los datos significativos dentro del estudio.

Acceso a las personas, empresas o documentos con información dentro de las diferentes organizaciones.

Falta de recurso humano dentro del proceso de investigación.

Falta de recursos financieros para los gastos originados en la investigación.

Tiempo para la elaboración y aplicación de los instrumentos, técnicas de investigación aplicadas a la población y elaboración del trabajo documental.

### **Delimitaciones**

La delimitación del tema de investigación se establece en medir el impacto del liderazgo en el desempeño organizacional en el sector industrial de la zona centro del país específicamente en la provincia de Chimborazo.

## **Resumen**

El propósito de la investigación es determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño organizacional en las empresas del sector industrial de la provincia de Chimborazo, considerando la importancia esencial del liderazgo en proveer a la empresa una visión de sus posibilidades de futuro y asegurar el trabajo en equipo, la necesidad de las organizaciones de implementar diferentes estrategias para captar la atención de los clientes mediante la evolución tecnológica, la calidad, la resistencia y el aporte del talento humano se constituye como necesidad para mantenerse en el mercado y que todos estos conceptos provengan de una persona que genere cambios motivacionales y de competencias en los integrantes de grupo en una organización, el liderazgo es un elemento que conlleva el direccionamiento hacia el cumplimiento de objetivos organizacionales, es en este punto donde un líder denota e implemente cambios en la cultura e interrelación organizacional donde su empatía, reconocimiento y confianza en su grupo de colaboradores sea elevada esto conllevará un incremento productivo en la fuerza laboral.

## Capítulo 2:

### Revisión de la Literatura

El liderazgo dentro de una estructura organizacional actúa de manera relevante por cuanto al contar con talento humano capaz de dirigir y tomar decisiones basado en criterios técnicos propios de un líder puede promover a alcanzar objetivos y metas planteadas dentro de la misión y visión institucional, es importante mencionar que los líderes no solamente nacen sino también se desarrollan, y ante la falta de formación de líderes repercute en el ámbito empresarial, pues al no contar con un líder que enfoque todo su contingente para mejorar los esquemas organizacionales deja en vulnerabilidad la gestión para obtener en el talento humano las habilidades requeridas de un líder a largo plazo; que se perfile a futuro para tomar decisiones de manera eficaz ante situaciones complejas y cambiantes como son los escenarios actuales.

El comportamiento del líder está orientado hacia las tareas, proporciona dirección para lograr el cumplimiento de los objetivos que se persiguen en el grupo. El líder con una orientación hacia las personas se preocupa por el bienestar, las necesidades y la satisfacción de sus seguidores. Se considera que el líder será más eficaz en la medida en que logre un balance óptimo entre ambos comportamientos (Horton y Farnham, 2007, p. 434).

#### Liderazgo

“El liderazgo se define como la capacidad de influir sobre otros, pero es posible identificar grandes diferencias en la manera en que se ejerce el liderazgo, pues algunos líderes pueden influir sobre otros según sus cargos, y otros en cambio pueden influir de acuerdo con sus características y actitudes, las cuales generan identificación o entusiasmo en los seguidores” (García, 2011).

Un objetivo esencial del liderazgo es proporcionar a la empresa una visión de sus posibilidades de futuro y asegurar el trabajo en equipo. Las estrategias más actuales para llevarlo a término son entre otras:

Utilización de poder para buscar la conformidad, el uso de compensaciones para moderar la resistencia y el empleo de la negociación para alcanzar una posición cercana a la ideal.

Suscitar la participación de los empleados en la creación de los objetivos mediante técnicas de participación y no imponerlos.

Hacer descubrir que, aunque no se posee la solución, las cosas deben cambiar, y pronto. (Martínez Guillén, M. D. C. 2012, p.24).

El liderazgo provee guía y dirección a los individuos y grupos para el beneficio común y de la organización como un todo; involucrando a sus miembros y anticipando los posibles escenarios de desarrollo de la acción. Fija objetivos y prioridades, realiza el seguimiento a los mismos y da retroalimentación, integrando las opiniones de los participantes del grupo; también motiva e inspira valores y confianza. (Martínez Herrera, H. 2010, p.1).

Es fundamental mencionar varios roles que son aplicados por el liderazgo.

**Dirección:** en esta situación, el líder define los roles del equipo y las tareas de sus seguidores y ellos supervisan de cerca.

**Coaching:** El líder define roles y tareas, pero pide ideas y sugerencias a sus seguidores. Toma las decisiones, pero la comunicación es de doble dirección.

**Apoyo:** El líder deja las decisiones del día a día a sus colaboradores. Facilita y toma parte en las decisiones, pero ejerce el control con el colaborador.

Delegación: Los líderes están involucrados en la resolución de problemas y en la toma de decisiones, pero el control lo ejerce el colaborador. Éste decide cuándo y cómo el líder se involucrará. (Solanelas, 2014, p. 68).

El estilo de liderazgo es el proceso por el que el liderazgo se lleva a cabo. Es el “cómo”, la manera de hacer y de comportarse del líder en cualquier tipo de situaciones. Pero es verdad que, aunque el liderazgo sea compartido, el estilo del líder de la organización define a una empresa y la caracteriza. Por ello son importantes las personas que están al frente de ella, porque de ellas dependerá el “aroma de liderazgo” que impregne la empresa.

Diferenciamos principalmente:

1. liderazgo autoritario: Este tipo de liderazgo tiene tendencia a desarrollar el máximo de tareas él mismo, se asegura de poseer todo el poder, toma todas las decisiones y se molesta si no las puede llegar a tomar. La misión de los seguidores es realizar bien lo que el líder postula. Este usa la fuerza y la intimidación, las amenazas/recompensas y el premio/castigo.
2. liderazgo democrático: El liderazgo democrático valora y toma en cuenta todas las opiniones y con frecuencia consulta cuando toma las decisiones. Pero también cree que pertenece a su responsabilidad la toma de decisiones en la empresa.
3. liderazgo consultivo: Este tipo de liderazgo hace partícipe de los problemas a sus seguidores y tiene dos formas de hacerlo, individualmente (pide sugerencias y formas de resolver el problema a cada uno de sus seguidores, pero acaba resolviendo él mismo el problema a su manera, haciendo caso o no a las consultas realizadas) o bien en grupo (se debate el problema, se realiza una serie de recomendaciones conjuntas para abordarlo, pero igualmente acaba resolviéndolo él mismo).

4. liderazgo participativo: Hace partícipe de los problemas a sus seguidores, intenta reunirlos para que en grupo intenten resolverlos por consenso y se muestra dispuesto a aceptar la solución a la que por consenso se haya llegado. Este liderazgo que parece muy democrático también es, a veces, un poco irreal ya que es difícil llegar a consensos en todos los problemas y también falta tiempo y eficiencia para plantear y debatir todos los problemas de esta forma.
5. Liderazgo transformacional: Este estilo de liderazgo es aquel que sabe escoger la visión adecuada para sus seguidores e intenta cambiar la empresa. Utiliza normalmente su carisma, que no solo viene de sus características personales, sino de la capacidad de mover al equipo hacia la visión. En esta etapa se produce un viraje estratégico en la empresa impulsado por el líder, que se traduce en un cambio en la misión, en la identidad, en la forma de trabajar y en una cultura diferente.
6. Liderazgo de eficiencia: Es un liderazgo basado en la continuidad, en la misión y en la visión de la empresa y en el que se basan muchos de los líderes que aprovechan una situación favorable de empresa para impregnar una continuidad basada en la eficiencia, es decir, en intentar hacer las cosas mejor, en el menor tiempo posible y con el mínimo coste incurrido. (Solanelas, 2014, p. 68).

En concordancia con lo mencionado por los diferentes autores podemos establecer que el liderazgo se ha centrado fundamentalmente en la obtención de la eficacia mediante la delegación de roles y tareas, la participación de colaboradores con diferentes criterios, los cuales se tomarán en consideración para la selección de las diferentes alternativas planteadas y de esta manera resolver problemas de los diferentes escenarios que puedan presentarse, y permitan obtener una visión clara de hacia dónde quiere establecer el futuro de una organización.

El enfoque que asume la investigación está en la línea que utiliza como elemento fundamental el liderazgo transformacional que utiliza las relaciones de grupos de trabajo y procesos que ocurren en el medio organizacional.

### **Liderazgo Transformacional.**

El líder transformacional es capaz de motivar e inspirar a sus trabajadores a través de su conducta. Son personas que intentan influir en las actitudes y valores de su gente. Convencidos de que, convenientemente dirigidos, se esforzarán por desarrollar todo su potencial de manera ética. Los líderes transformacionales son personas proactivas que buscan optimizar el desarrollo de los intereses tanto organizativos como individuales. Influyen en sus empleados a través de procesos de internalización y/o de identificación, ganándose su respeto y su confianza por medio de los siguientes comportamientos. (Salcedo Fernández, A. 2018, p. 17).

La teoría del liderazgo transformacional (1985) tiene su origen en las investigaciones de Bass (1985) y se complementa con los estudios de Avolio, Waldman y Yammarino (1991), así como de Bass y Avolio (1994). La idea fuerza que impulsa es que el líder transformacional provoca fuertes cambios en los seguidores al mostrar la trascendencia de la tarea y la importancia de alcanzar las metas. Esto hace que crucen la barrera de los objetivos personales para pensar en términos del proyecto organizacional. Este tipo de liderazgo tiene una serie de componentes que ahora detallamos: i) carisma: los líderes de este grupo poseen una extraña condición llamada carisma, entendida como la capacidad de influir, por sí, independientemente del poder que les da la posición, sobre los seguidores; son admirados, respetados y se confía en ellos. ii) inspiración: son líderes que inspiran a sus seguidores, los motivan y les dan razones para perseguir las metas que les proponen. iii) estimulación intelectual: promueven en sus seguidores la búsqueda de nuevas ideas, de innovación; las ideas no se critican, aunque discrepen con las del líder. iv) consideración individualizada:

los líderes atienden las necesidades individuales de cada integrante del grupo; se aceptan las diferencias de cada individuo y se les da seguimiento para apoyarlos sin que esto represente un mecanismo de control. (Rabouin, R. 2013, p. 13).

Un líder transformacional es capaz de crear fuertes compromisos y lealtad por parte de los seguidores, además de esto, al brindarle confianza y apoyo, se incrementará la autoestima, la dirección impartida por parte del seguidor y su satisfacción para poder cumplir con las metas y objetivos que se propone la organización. El liderazgo transformacional, a diferencia del liderazgo transaccional, busca desde un principio el cumplimiento de objetivos a través de la inspiración impartida a los seguidores y no por recompensas o castigos, además de esto, el líder transformacional ayuda e impulsa el desarrollo de los seguidores con el fin de que estos aporten más al grupo, sean innovadores, más creativos, más resistentes al estrés y más flexibles al cambio para que en el futuro puedan convertirse en los próximos líderes transformacionales (Bass & Riggio, 2006).

### **Desempeño Organizacional**

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

Lee y Miller (1996) sostienen que el desempeño organizacional depende del objetivo de la compañía y se puede reflejar en la rentabilidad, relacionada ésta con la utilidad operativa, la que a su vez se relaciona con el activo fijo, el crecimiento, que está vinculado con las ventas, el segmento de mercado y el desarrollo de nuevos productos, y la satisfacción de clientes y la satisfacción de empleados, relacionadas con la moral y el bienestar.

Tidd (2001) sostiene que la complejidad y la incertidumbre del entorno afectan los factores internos de la empresa; cuanto mejor encajen los factores internos con el entorno, mejor será el desempeño. De este modo, como la estructura organizacional es uno de los factores internos de la empresa, es mejor identificar las estructuras adecuadas para entornos específicos que buscar una sola estructura para aplicarla en cualquier contexto.

Pil y Cohen (2006) sostienen que hay tres posiciones al respecto: a) un nivel alto de desempeño diferente del nivel de los competidores, b) un nivel alto de desempeño, con una tasa de crecimiento distinta de la tasa de los competidores, y c) un nivel máximo de desarrollo posible, distinto del nivel de los competidores.

Al revisar diferentes autores que abordan el tema del desempeño organizacional, de forma recurrente se encuentran referenciando rendimiento como tal, para referirse a los resultados que genera la dinámica de una organización y que se constituyen en la razón de ser de las mismas; el tema de desempeño va más allá de los datos exclusivamente financieros, la calidad, la satisfacción de los clientes, la innovación, las cuotas de mercado y la medición de impacto en la sociedad, entre otras; reflejan de forma más integral el desempeño de la organización (Eccles, 1999); muchos de los resultados obtenidos por una organización en un momento dado, no son los inicialmente previstos, o la organización no tiene control sobre éstos, por ello el desempeño debe ser revisado con mayor atención en función de dimensionar cuáles son los resultados obtenidos por la dinámica de una organización. Pérez Zapata et al, (2009).

De acuerdo con el criterio emitido por los diferentes autores se puede establecer que el desempeño organizacional, está relacionado con el comportamiento de factores externos e internos de la empresa, los cuales influyen directamente en la eficiencia y los objetivos trazados de una empresa.

## **Desarrollo Organizacional**

En su origen, se encuentran los aportes de los investigadores de las relaciones humanas. Entre ellos destacan Elton Mayo, Mary Parker Follett, Henry Gantt y Hugo Munsterberg, a quienes se reconoce en el mundo del conocimiento organizacional como pioneros del DO, es decir, en ellos se encuentra una visión interesada por conocer, comprender y explicar los comportamientos humanos dentro del ámbito laboral. Ellos “descubrieron” que las personas rinden más en su trabajo cuando están satisfechas. Los estudios del comportamiento humano dentro del área laboral tomaron como objeto de investigación las motivaciones, la dinámica de grupos y las necesidades e intereses individuales, así como las relaciones de grupos al interior de las organizaciones. (Hernández Palomino, J. A. 2017, p. 32).

Es el proceso mediante el cual la organización evalúa las conductas, los valores, las creencias, y las actitudes de la gente para enfrentar la resistencia al cambio; con lo cual puede aplicar modificaciones en la cultura organizacional para alcanzar mejores niveles de productividad y eficiencia. “Independientemente de la definición que decía aceptar el lector, en lo que si se han puesto de acuerdo los diferentes autores es en la existencia de tres elementos fundamentales en el desarrollo organizacional: diagnóstico, acción y administración del programa. (Espinoza Medina, J. D. J. Gallarzo, M. y José de J. Espinoza Medina. 2011, p. 27).

## **La Organización y el Equipo de Trabajo**

Es importante analizar y profundizar sobre la exigencia de la empresa de aprender a trabajar en equipo, lo que prácticamente le asegura su permanencia en el mercado competitivo, así como ayuda a horizontalizar las comunicaciones internas de la empresa para un objetivo común. Por tanto, lo que está claro es que hay que hacer énfasis en cómo mejorar la eficiencia de estos equipos.

Definamos pues que es un equipo de trabajo: es un conjunto de personas que realiza una obra común que los entrelaza, los establece y guía hacia objetivos compartidos. A diferencia de este, existen los grupos de trabajo que interactúan ocasionalmente para compartir información, entonces su meta será recabarla para que cada uno de sus miembros pueda alcanzar por aparte sus objetivos propios (de Castro, A. 2014, p. 69).

Se deduce que mediante los criterios citados el desarrollo organizacional se puede considerar como un instrumento que permite alcanzar la eficiencia dentro de una organización, estableciendo esta condición para que una empresa logre sus objetivos y metas en un mercado dinámico que se caracteriza por una competencia rigurosa dentro de mercados nacionales o internacionales, teniendo en consideración que la vía para el desarrollo organizacional se encuentra al interior de la organización por cuanto los colaboradores al sentir que su aporte dentro de la organización es tomado en consideración sentirán satisfacción en su entorno y siempre que sea posible se mantenga una comunicación adecuada con los diferentes equipos de trabajo y el líder de la organización, el nivel de producción se elevará por cuanto el interés hacia sus colaboradores generará confianza.

## **Resumen**

El liderazgo al interno de las instituciones permite crear intrínsecamente en los diferentes departamentos de una organización un efecto en los colaboradores llamado motivación, el cual permitirá el compromiso de cada miembro con la organización, mediante la debida conducción adecuada de la persona que se encuentra dirigiendo a la organización, el liderazgo provee guía y direcciona a los individuos y grupos para el beneficio común y de la organización como un todo; involucrando a sus miembros y anticipando los posibles escenarios, proporciona a la empresa una visión de sus posibilidades de futuro y asegurar el trabajo en equipo, un líder define roles y tareas, comparte ideas y sugerencias a sus seguidores, facilita y toma parte en las decisiones, los líderes están involucrados en la resolución de problemas, el estilo del líder de la organización define a una empresa y la caracteriza, por ello son importantes las personas que están al frente de ella. El liderazgo transformacional es capaz de motivar e inspirar a sus trabajadores a través de su conducta. Son personas que intentan influir en las actitudes y valores de su gente, es capaz de crear fuertes compromisos y lealtad por parte de los seguidores, además de esto, al brindarle confianza y apoyo, se incrementará la autoestima.

## **Capítulo 3:**

### **Metodología**

#### **Introducción**

La investigación, por ser sistemática, genera procedimientos, presenta resultados y debe llegar a conclusiones, ya que las o la recopilación de datos o hechos y aun su tabulación no son investigación, sólo forman parte importante de ella. La investigación tiene razón de ser por sus procedimientos y resultados obtenidos. (Tamayo y Tamayo 2003).

La investigación se ha desarrollado acorde a la aplicación del método inductivo, puesto que permitirá estudiar el problema de forma particular en el sector industrial de la zona centro del país específicamente en la provincia de Chimborazo, e identificar los factores que inciden en el desempeño organizacional.

En esta investigación la aplicación del método inductivo permitirá estudiar de manera particular cada uno de los tipos de liderazgo que se encuentran en una organización y establecer qué tipo de liderazgo es el apropiado para un correcto funcionamiento organizacional.

#### **Diseño**

Dentro de una investigación podemos establecer dos tipos de diseño; experimental y no experimental.

En un estudio experimental se construye la situación y se manipula de manera intencional a la variable independiente. En la Investigación no experimental no hay ni manipulación intencional ni asignación al azar. La investigación experimental tiene alcances iniciales y finales descriptivos, correlacionales y explicativos.

La investigación no experimental es sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido. Las inferencias sobre las relaciones

entre variables se realizan sin intervención o influencia directa, y dichas relaciones se observan tal como se han dado en su contexto natural. Hernández et al, (2003).

Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Como señalan Kerlinger y Lee (2002): "En la investigación no experimental no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o los tratamientos". De hecho, no hay condiciones o estímulos planeados que se administren a los participantes del estudio. Hernández et al, (2003).

El desarrollo de la investigación es de tipo no experimental por cuanto dentro del proceso investigativo no existirá manipulación de las variables, es decir el problema se describirá tal como se encuentra en su contexto. Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Danhke, 1989). Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así (valga la redundancia) describir lo que se investiga. (Hernández et al, 2003).

El presente estudio investigativo es de tipo descriptivo ya que expondrá cada uno de los tipos de liderazgo que se encuentra en las organizaciones a fin de determinar el liderazgo óptimo que permita alcanzar el desempeño organizacional.

### **Población y Muestra**

Dentro de la investigación conforme a los datos obtenidos de la Súper Intendencia de Compañías, Valores y Seguros, de acuerdo al ranking 2020 mediante datos extraídos de los periodos 2018-2019, podemos establecer que en la provincia de Chimborazo existen 790 empresas que se encuentran bajo el control de la Súper Intendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Dentro del listado obtenido podemos establecer la existencia de empresas: Grandes, Medianas, Pequeñas y Microempresas esta clasificación depende del número de trabajadores que conforman la empresa.

**Tabla 1**

*Número y Tipo de Empresas Registradas en la Provincia de Chimborazo*

<b>Tipo</b>	<b>Número de Empresas</b>
Grande	10
Mediana	32
Microempresa	601
Pequeña	147
Total	790

Nota. Información obtenida de la Súper Intendencia de Compañías, Valores y Seguros.

**Tabla 2***Tipo de Empresas y Número de Trabajadores*

<b>Tipo</b>	<b>Número de Trabajadores</b>
Grande	2.906
Mediana	707
Microempresa	15.072
Pequeña	1274
Total	19.959

Nota. Información obtenida de la Súper Intendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Muestra de trabajadores del sector empresarial que se analizará en nuestra investigación.

$$n = \frac{m}{e^2 (m-1) + 1}$$

n= Tamaño de la muestra

m=Tamaño población

e= Error muestral

$$n = \frac{19.959}{(0.05)^2 (19959-1) + 1}$$

$$n = \frac{19.959}{50.895}$$

$$n = 392,16$$

### **Instrumentación**

Dentro de la investigación se empleará la técnica del cuestionario: MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) forma 5x corta adaptado con escala Tipo Likert en donde estableceremos ( 1 totalmente en desacuerdo, 2 de acuerdo, 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo) esto permitirá categorizar las respuestas con resultados de medición alta, baja y media, por cuanto los encuestados emitirán sus respuestas de acuerdo a las características que distingue de sus superiores inmediatos, esto nos permitirá

recolectar información del problema que se investiga, el instrumento que se aplicará permitirá obtener información dentro de la investigación y este será la encuesta como fuente de exploración realizada a los empleados de las empresas que se encuentran registradas en la Súper Intendencia de Compañías, Valores y Seguros.

**Resumen**

La investigación se desarrolla en función al método inductivo y de tipo no experimental por cuanto no se manipularan las variables, la investigación se desarrolla con una muestra de 392 personas pertenecientes a empresas que componen el sector industrial de la zona centro del país específicamente en la provincia de Chimborazo. Aplicando como instrumento de investigación se emplea la encuesta tipo Likert-Cuestionario De Estilos De Liderazgo CELID-5 y Cuestionario De Desempeño Organizacional Celid-5, a fin de establecer el grado de asociación entre las variables, se aplicará el coeficiente de correlación no paramétrico de Spearman, por considerarse a las variables de tipo ordinal.

## Capítulo 4:

### Resultados

A continuación, se presentará la información obtenida durante el proceso investigativo, herramientas aplicadas en el estudio, estableciendo la respectiva interpretación de los datos obtenidos en la investigación, los resultados obtenidos se expondrán a través de tablas y gráficos.

**Tabla 3**

*Ficha técnica de cuestionario de liderazgo*

<b>Cuestionario estilos de Liderazgo</b>	
Tema	Instrumento de medición de estilo de liderazgo
Año	2021
Duración	6 minutos
Población	19.959 empresas
Muestra	392 colaboradores
Fecha de recolección	Del 28 de junio al 5 de julio del 2021
Instrumento	Cuestionario de 37 ítems de estilos de liderazgo
Escala	Tipo Likert

La validez se establecerá mediante el criterio de expertos, aplicado mediante una evaluación a una muestra significativa. Para el cálculo de la confiabilidad del instrumento se utilizará una fórmula estadística como lo es el Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ), empleando el coeficiente establecido a fin de medir la fiabilidad del cuestionario aplicado en el estudio realizado.

**Tabla 4***Fiabilidad estilos de Liderazgo*

<b>Escala estilos de Liderazgo</b>	
Fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0.9620	392

Como resultado obtenido dentro de la tabla número 4, determina la confiabilidad del instrumento mediante la aplicación del Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) es de 0.9620, resultado positivo que nos indica en su aplicación.

### **Procedimiento**

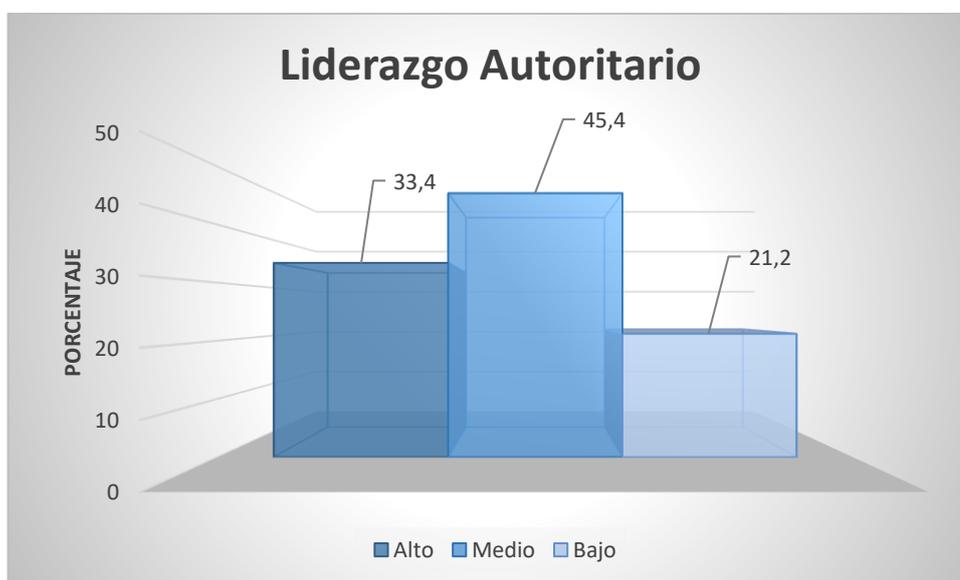
La aplicación de las encuestas serán coordinadas previamente con los representantes de las empresas a través de sus unidades de talento humano a fin de obtener la información de los empleados que laboran dentro de los meses junio a diciembre, esto permitirá definir a quienes se aplicará el test de estilos de liderazgo.

### **Análisis de Datos**

Una vez finalizada la obtención de la información mediante la aplicación de los test al personal que labora dentro de las empresas, se procederá a realizar la tabulación y procesamiento de los resultados mediante el uso de la herramienta informática Excel. Mediante la aplicación del coeficiente de correlación de Spearman SPSS Statics versión 28.0.0 a las respuestas obtenidas mediante la aplicación del cuestionario con escala de Likert, se determinará el estilo de liderazgo que permite alcanzar el desempeño organizacional.

**Tabla 5***Frecuencia Liderazgo Autoritario*

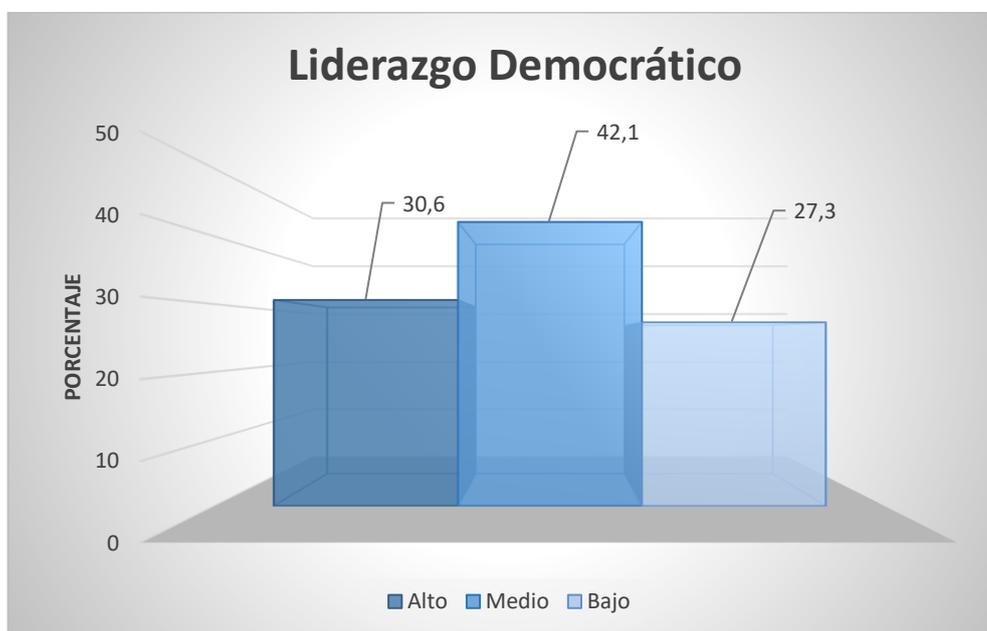
		<b>Lid. Autoritario</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nivel Alto	131	33,4	33,4	33,4
	Nivel Medio	178	45,4	45,4	78,8
	Nivel Bajo	83	21,2	21,2	100
	Total	392	100	100	

**Figura 1***Frecuencia Liderazgo Autoritario*

En la figura número 1, se establece que mediante el procesamiento de los datos obtenidos con la aplicación del instrumento de investigación a los trabajadores de las empresas del sector industrial de la provincia de Chimborazo se denota una percepción media del liderazgo autoritario que representa 45,4 %, seguido por un 33,4 % y 21,2 %, mismo que refleja que este tipo de liderazgo únicamente se centra en alcanzar objetivos y no toma atención el bienestar de sus colaboradores.

**Tabla 6***Frecuencia Liderazgo Democrático*

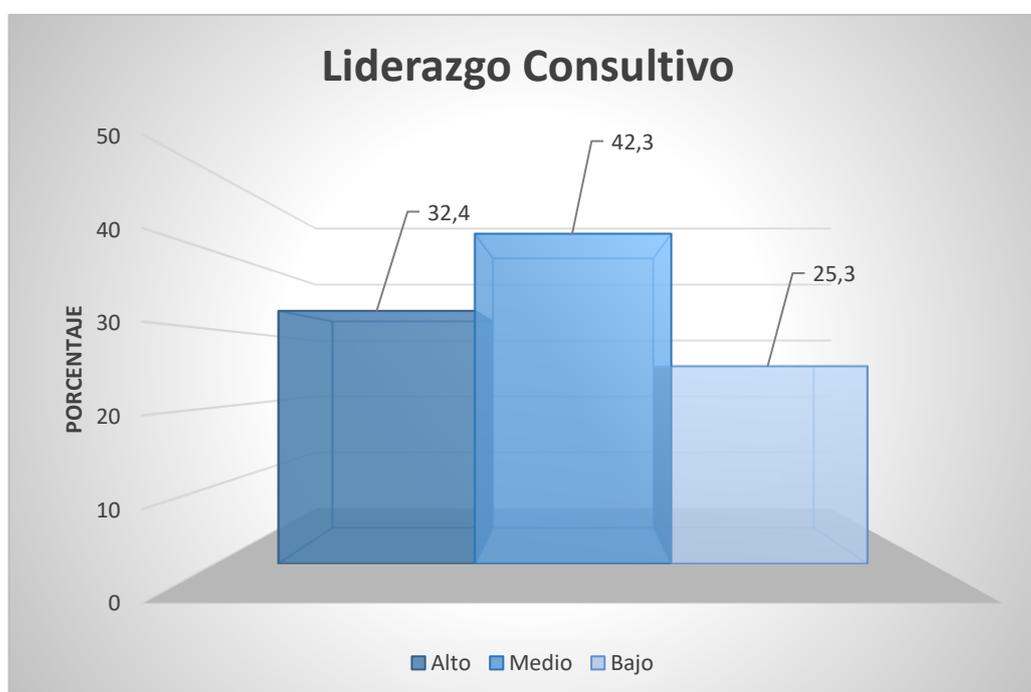
		Lid. Democrático			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nivel Alto	120	30,6	30,6	30,6
	Nivel Medio	165	42,1	42,1	72,7
	Nivel Bajo	107	27,3	27,3	100
	Total	392	100	100	

**Figura 2***Frecuencia Liderazgo Democrático*

En la figura número 2, la aplicación de liderazgo democrático representa un porcentaje medio del 42,1 %, con un descenso del 30,6% y un 27,3%, al verificar el nivel global de aceptación del estilo de liderazgo se deduce que se toma en consideración sugerencias y se propicia un ambiente laboral más cómodo para sus colaboradores.

**Tabla 7***Frecuencia Liderazgo Consultivo*

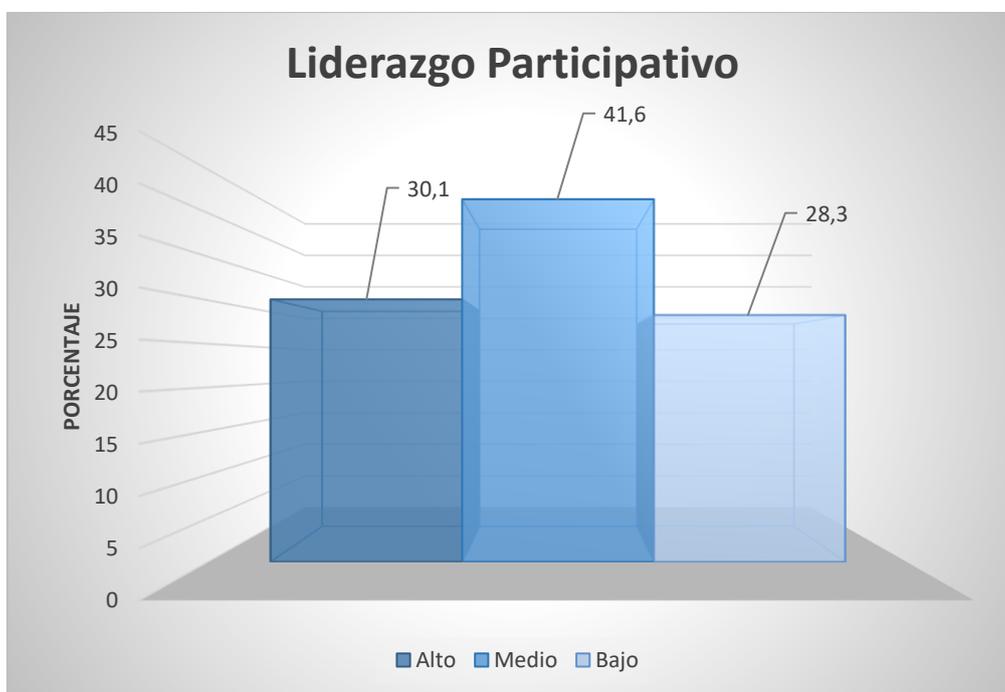
		<b>Lid. Consultivo</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alto	127	32,4	32,4	32,4
	Medio	166	42,3	42,3	74,7
	Bajo	99	25,3	25,3	100
	Total	392	100	100	

**Figura 3***Frecuencia Liderazgo Consultivo*

En la figura número 3, muestra que el 42,3% considera que se toma en atención las sugerencias para la toma de decisiones dentro de la organización, seguido del 32,4 % y 25,3 % respectivamente, pero esto a la vez no generará un desempeño adecuado puesto que la eficiencia de los trabajadores se ve únicamente reflejada mediante recompensas por su trabajo.

**Tabla 8***Frecuencia Liderazgo Participativo*

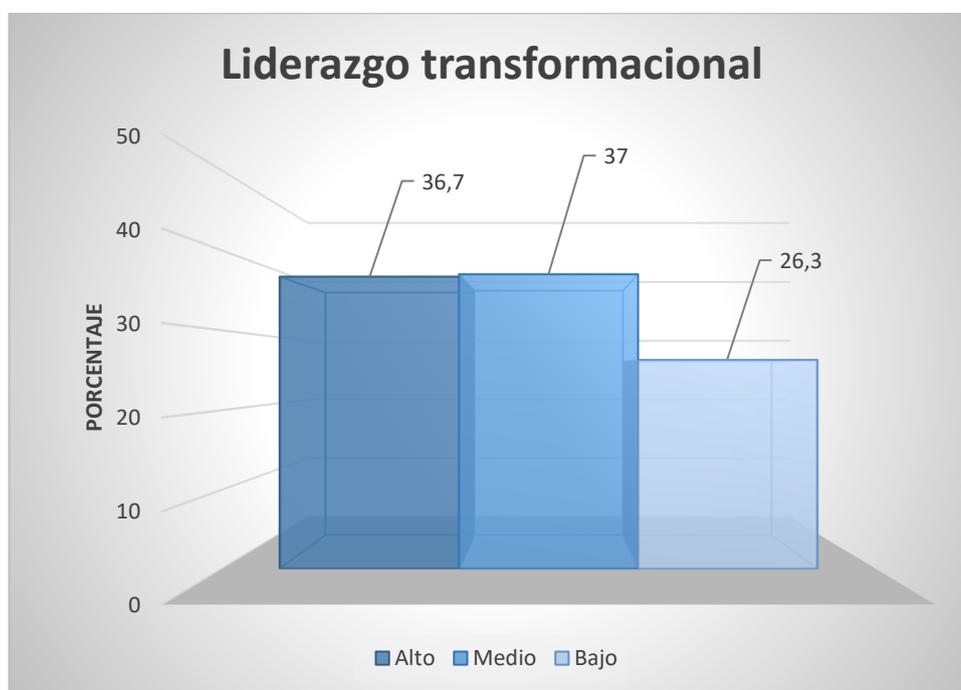
		<b>Lid. Participativo</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alto	118	30,1	30,1	30,1
	Medio	163	41,6	41,6	71,7
	Bajo	111	28,3	28,3	100
	Total	392	100	100	

**Figura 4***Frecuencia Liderazgo Participativo*

En la figura número 4, se denota que el liderazgo participativo representa 41,6%, por sobre el 30,1 % y 28,3 %, los valores obtenidos permite evidenciar que el estilo de liderazgo genera sentido de responsabilidad y compromiso con la organización, así también que las funciones se encuentren asignadas acorde a la capacitación de sus colaboradores.

**Tabla 9***Frecuencia Liderazgo Transformacional*

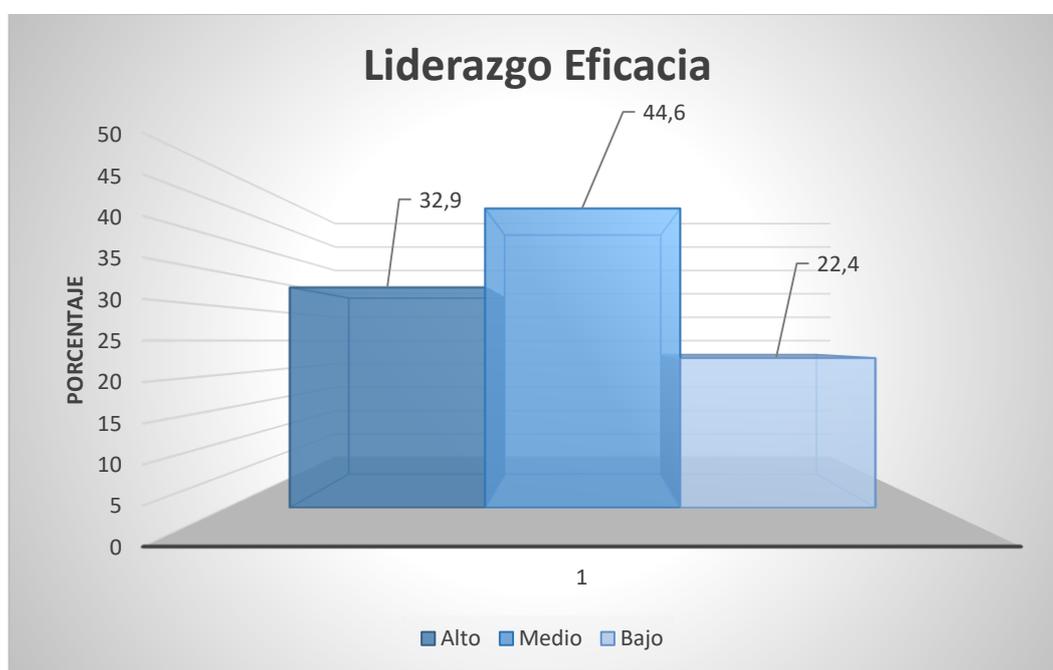
		<b>Lid. Transformacional</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alto	144	36,7	36,7	36,7
	Medio	145	37	37	73,7
	Bajo	103	26,3	26,3	100
	Total	392	100	100	

**Figura 5***Frecuencia Liderazgo Transformacional*

En la figura número 5, el análisis efectuado a la información obtenida mediante la aplicación del instrumento de investigación, nos permite establecer que el liderazgo transformacional busca el involucramiento de todo el equipo de trabajo para la consecución de objetivos, lo que representa el 37% seguido del 36,7%, este tipo de liderazgo refleja un equilibrio técnico entre eficiencia y eficacia en su aplicación frente a los diferentes estilos de liderazgo.

**Tabla 10***Frecuencia Liderazgo Eficacia*

		<b>Lid. Eficacia</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alto	129	32,9	32,9	32,9
	Medio	175	44,6	44,6	77,6
	Bajo	88	22,4	22,4	100
	Total	392	100	100	

**Figura 6***Frecuencia Liderazgo Eficacia*

En la figura número 6, se observa que el liderazgo eficiencia alcanza un porcentaje del 44,6%, seguido por el 32,9% y 22,4%, por cuanto el estilo de liderazgo promueve alternativas que permitan a los trabajadores encontrar soluciones a problemas que pueden aparecer en el desarrollo de sus actividades, busca mejorar niveles de producción mediante la reducción de tiempos.

**Tabla 11***Ficha técnica de cuestionario de Desempeño Organizacional*

<b>Cuestionario de Desempeño Organizacional</b>	
Tema	Instrumento de medición de desempeño
Año	2021
Duración	6 minutos
Población	19.959 empresas
Muestra	392 colaboradores
Fecha de recolección	Del 28 de junio al 5 de septiembre del 2021
Instrumento	Cuestionario de 20 ítems
Escala	Tipo Likert

La validez se determinará mediante el criterio de expertos, mediante la aplicación de una evaluación a una muestra significativa. Para el cálculo de la confiabilidad del instrumento se ha utilizado una fórmula estadística como lo es el Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ), aplicando el coeficiente establecido a fin de medir la fiabilidad del cuestionario aplicado el estudio realizado.

**Tabla 12***Fiabilidad cuestionario de desempeño*

<b>Escala de desempeño organizacional</b>	
Fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,9813	392

Como resultado obtenido dentro de la tabla número 12, podemos observar la confiabilidad del instrumento mediante la aplicación del Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) es de 0,9813 resultado positivo que nos indica en su aplicación.

## Procedimiento

La aplicación de las encuestas se planificarán previamente con los representantes de las empresas a través de sus unidades de talento humano a fin de obtener la información de los empleados que laboran entre de los meses junio a diciembre, esto permitirá definir a quienes se aplicará el test de desempeño organizacional.

## Análisis de Datos

Una vez completa la obtención de la información mediante la aplicación de los test al personal que labora dentro de las empresas, se procederá a realizar la tabulación y procesamiento de los resultados mediante el uso de la herramienta informática Excel. Mediante la aplicación del coeficiente de correlación de Spearman SPSS Statics versión 28.0.0 a las respuestas obtenidas mediante la aplicación del cuestionario con escala de likert, se determinará el desempeño organizacional.

**Tabla 13**

*Frecuencia Motivación Organizacional*

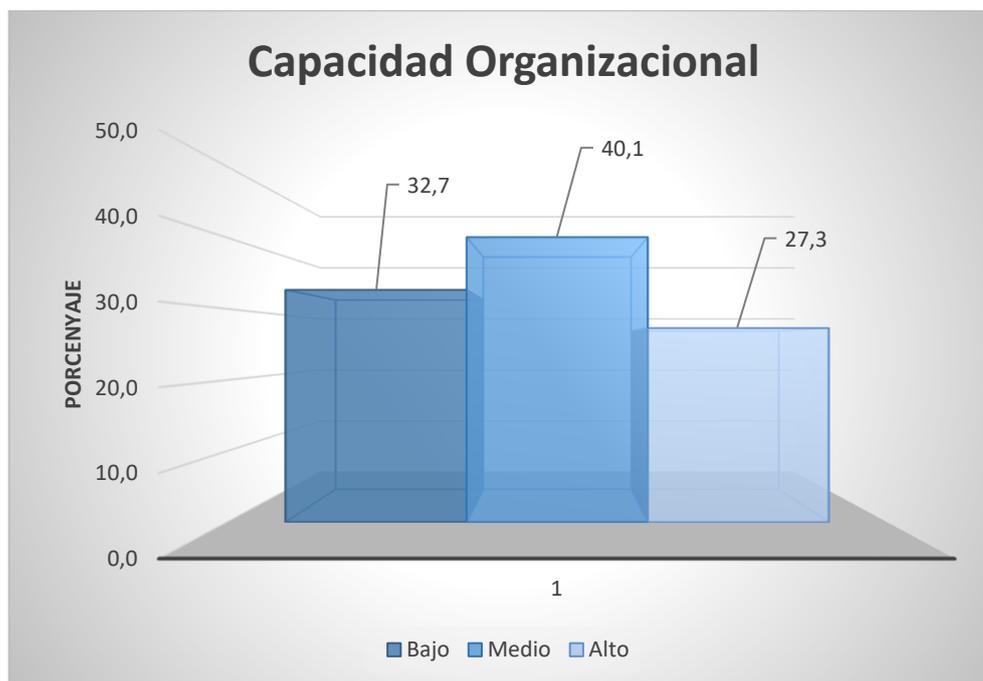
		<b>Motivación Organizacional</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nivel Bajo	126	32,1	32,1	32,1
	Nivel Medio	162	41,3	41,3	73,5
	Nivel Alto	104	26,5	26,5	100,0
	Total	392	100,0	100,0	

**Figura 7***Frecuencia Motivación Organizacional*

Una vez que aplicado el test de Desempeño Organizacional, mediante la herramienta estadística SPSS, dentro del análisis se determina los siguientes resultados, dentro de la figura 7, el 41.3% de los encuestados establece sentirse a gusto trabajando dentro de la empresa por cuanto percibe seguridad y oportunidades dentro de su organización.

**Tabla 14***Frecuencia Capacidad Organizacional***Capacidad Organizacional**

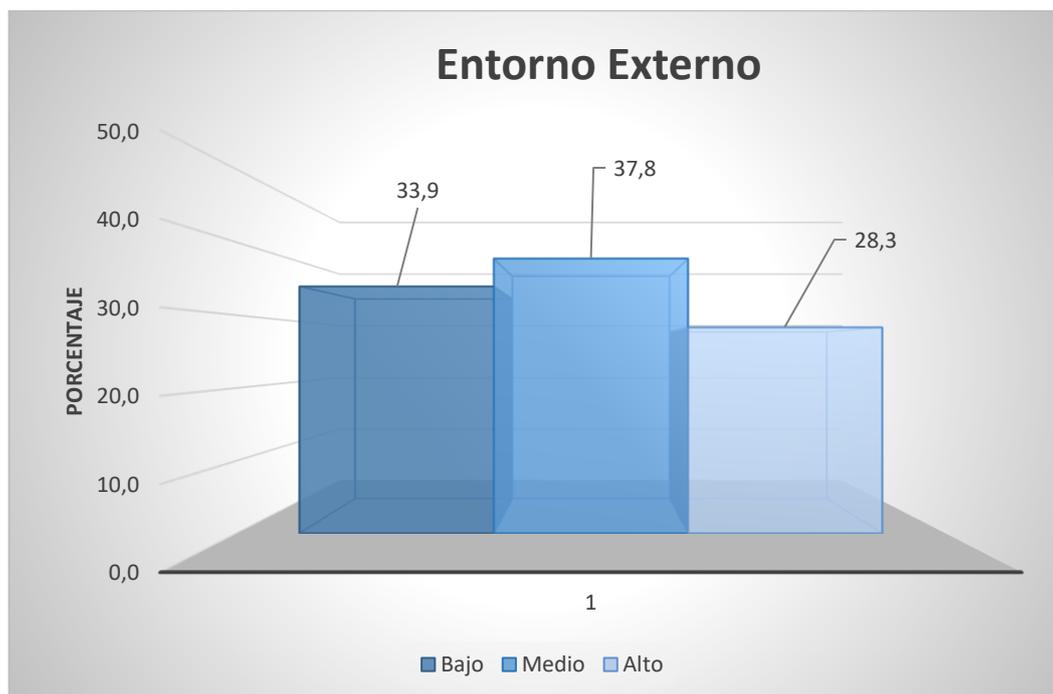
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nivel Bajo	128	32,7	32,7	32,7
	Nivel Medio	157	40,1	40,1	72,7
	Nivel Alto	107	27,3	27,3	100,0
	Total	392	100,0	100,0	

**Figura 8***Frecuencia Capacidad Organizacional*

Dentro de la encuesta realizada hemos derivado que dentro de la capacidad organizacional que mantiene las empresas el 40.1% manifiesta que la empresa se encuentra alcanzando sus objetivos y metas por cuanto considera que dentro de su infraestructura cuenta con los elementos necesarios para el desarrollo de sus actividades.

**Tabla 15***Frecuencia Entorno Externo*

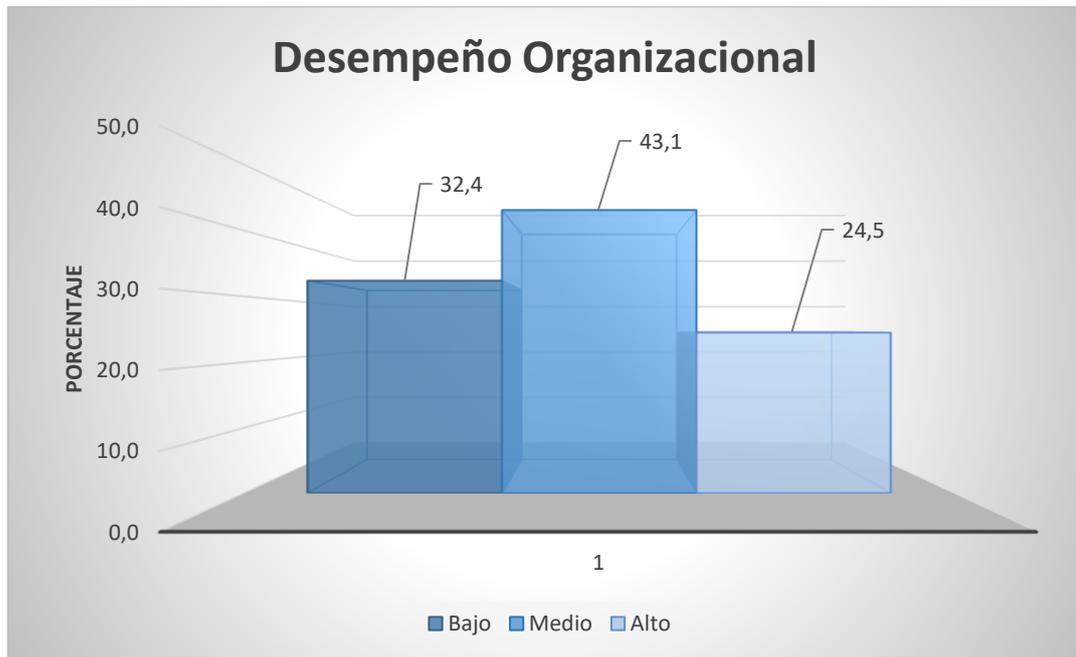
		<b>Entorno Externo</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nivel Bajo	133	33,9	33,9	33,9
	Nivel Medio	148	37,8	37,8	71,7
	Nivel Alto	111	28,3	28,3	100,0
Total		392	100,0	100,0	

**Figura 9*****Frecuencia Entorno Externo***

Dentro de los factores que rodean a la organización podemos establecer que el entorno externo influye en un 37.8% en las actividades que desarrolla la organización ya que considera que las políticas gubernamentales, la competencia, costos de materia prima influyen de manera directa en el desempeño organizacional.

**Tabla 16*****Frecuencia Desempeño Organizacional***

		Desempeño Organizacional			Porcentaje acumulado
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	
Válido	Nivel Bajo	127	32,4	32,4	32,4
	Nivel Medio	169	43,1	43,1	75,5
	Nivel Alto	96	24,5	24,5	100,0
	Total	392	100,0	100,0	

**Figura 10***Frecuencia Desempeño Organizacional*

Dentro del análisis efectuado podemos determinar que el desempeño organizacional representa un 43.1%, por cuanto considera que las actividades ejecutadas por la organización el permite alcanzar niveles óptimos de rentabilidad, esto mediante el análisis de los índices de producción que satisfagan la demanda del mercado, esto dependerá de los niveles de recursos destinados para la producción y por consecuente el alcance de metas.

Dentro del análisis a efectuarse mediante la aplicación del coeficiente de correlación de Spearman, se muestra los valores de la correlación de acuerdo al tipo de variable.

**Tabla 17.**

Tipos de correlación de variables.

r	Tipos de correlación de variables
- 0.90	Correlación negativa muy fuerte.
- 0.75	Correlación negativa considerable.
- 0.50	Correlación negativa media.
- 0.25	Correlación negativa débil.
- 0.10	Correlación negativa muy débil.
0.00	No existe correlación alguna de las variables.
+ 0.10	Correlación positiva muy débil.
+ 0.25	Correlación positiva débil.
+ 0.50	Correlación positiva media.
+ 0.75	Correlación positiva considerable.
+ 0.90	Correlación positiva muy fuerte.
+ 1.00	Correlación positiva perfecta.

Fuente: (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

## Hipótesis General

H<sub>0</sub>: Liderazgo Autoritario y Desempeño Organizacional no mantienen relación estadística entre las variables implicadas en las empresas del sector industrial de la zona centro del país, específicamente en la provincia de Chimborazo.

H<sub>a</sub>: Liderazgo Autoritario y Desempeño Organizacional mantienen relación estadística entre las variables implicadas en las empresas del sector industrial de la zona centro del país, específicamente en la provincia de Chimborazo.

Mediante la aplicación del método de correlación de Spearman podemos realizar la contrastación a la hipótesis planteada en donde se establece lo siguiente:

Sig. >0.05; Se acepta la hipótesis nula. Sig. <0.05; Se rechaza la hipótesis nula.

**Tabla 18**

*Correlación de Spearman entre las variables Liderazgo Autoritario y Desempeño Organizacional.*

Correlaciones			Variable 1. Liderazgo Autoritario	Variable 2. Desempeño Organizacional
Rho de Spearman	Liderazgo Autoritario	Coefficiente de correlación	1	-0,029
		Sig. (bilateral)		0,571
		N	392	392
	Desempeño Organizacional	Coefficiente de correlación	-0,029	1
		Sig. (bilateral)	0,571	
		N	392	392
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).				

En la tabla número 17, mediante la aplicación de la prueba estadística del coeficiente de correlación de rho de Spearman, donde el nivel mínimo de significancia aceptado es de 0.05, el resultado obtenido es de -0.029\*\* y Sig.(bilateral) de .571, determinando que no se acepta la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, por cuanto la tabla del coeficiente de Spearman va de -1.00 a + 1.00, del análisis presentado podemos inferir que el valor del coeficiente está dentro del rango de  $0.00 > r < -0.10$ , de esta forma se puede determinar que existe una correlación negativa débil.

### Hipótesis específica 1

H<sub>0</sub>: Liderazgo Democrático y Desempeño Organizacional no mantienen relación estadística entre las variables implicadas en las empresas del sector industrial de la zona centro del país, específicamente en la provincia de Chimborazo.

H<sub>a</sub>: Liderazgo Democrático y Desempeño Organizacional mantienen relación estadística entre las variables implicadas en las empresas del sector industrial de la zona centro del país, específicamente en la provincia de Chimborazo.

Mediante la aplicación del método de correlación de Spearman podemos realizar la contrastación a la hipótesis planteada en donde se establece lo siguiente:

Sig. >0.05; Se acepta la hipótesis nula. Sig. <0.05; Se rechaza la hipótesis nula.

**Tabla 19**

*Correlación de Spearman entre las variables Liderazgo Democrático y Desempeño Organizacional.*

<b>Correlaciones</b>				
			Variable 1. Liderazgo Democrático	Variable 2. Desempeño Organizacional
Rho de Spearman	Liderazgo Democrático	Coefficiente de correlación	1	-0,059
		Sig. (bilateral)		0,245
		N	392	392
	Desempeño Organizacional	Coefficiente de correlación	-0,059	1
		Sig. (bilateral)	0,245	
		N	392	392

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

Con los resultados obtenidos en la tabla número 17, se desprende que mediante la aplicación de la prueba estadística de correlación de Spearman y en referencia al valor mínimo de referencia de 0.05, se determina el valor correlacional de -0.059\*\* y Sig. (bilateral) de .245, aceptando la hipótesis alterna y descartando la hipótesis nula, teniendo en consideración que los valores del coeficiente de correlación de Spearman oscila entre -1.00 a + 1.00, de esta manera se determina que el valor se encuentra entre el rango de 0.00 >r<1.00 se determina que existe una correlación negativa débil.

## Hipótesis específica 2

H<sub>0</sub>: Liderazgo Consultivo y Desempeño Organizacional no mantienen relación estadística entre las variables implicadas en las empresas del sector industrial de la zona centro del país, específicamente en la provincia de Chimborazo.

H<sub>a</sub>: Liderazgo Consultivo y Desempeño Organizacional mantienen relación estadística entre las variables implicadas en las empresas del sector industrial de la zona centro del país, específicamente en la provincia de Chimborazo.

Mediante la aplicación del método de correlación de Spearman podemos realizar la contrastación a la hipótesis planteada en donde se establece lo siguiente:

Sig. >0.05; Se acepta la hipótesis nula. Sig. <0.05; Se rechaza la hipótesis nula.

**Tabla 20**

*Correlación de Spearman entre las variables Liderazgo Consultivo y Desempeño Organizacional*

<b>Correlaciones</b>				
		Variable 1. Liderazgo Consultivo		Variable 2. Desempeño Organizacional
Rho de Spearman	Liderazgo Consultivo	Coefficiente de correlación	1	-0,017
		Sig. (bilateral)		0,741
		N	392	392
	Desempeño Organizacional	Coefficiente de correlación	-0,017	1
		Sig. (bilateral)	0,741	
		N	392	392
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).				

Con los resultados obtenidos en la tabla número 18, se desprende que mediante la aplicación de la prueba estadística de correlación de Spearman y en referencia al valor mínimo de referencia de 0.05, se determina el valor correlacional de -0.017\*\* y Sig. (bilateral) de .741, aceptando la hipótesis alterna y descartando la hipótesis nula, teniendo en consideración que los valores del coeficiente de correlación de Spearman oscila entre -1.00 a + 1.00, de esta manera se determina que el valor se encuentra entre el rango de 0.00 >r<1.00 se determina que existe una correlación negativa débil.

### Hipótesis específica 3

H<sub>0</sub>: Liderazgo Participativo y Desempeño Organizacional no mantienen relación estadística entre las variables implicadas en las empresas del sector industrial de la zona centro del país, específicamente en la provincia de Chimborazo.

H<sub>a</sub>: Liderazgo Participativo y Desempeño Organizacional mantienen relación estadística entre las variables implicadas en las empresas del sector industrial de la zona centro del país, específicamente en la provincia de Chimborazo.

Mediante la aplicación del método de correlación de Spearman podemos realizar la contrastación a la hipótesis planteada en donde se establece lo siguiente:

Sig. >0.05; Se acepta la hipótesis nula. Sig. <0.05; Se rechaza la hipótesis nula.

**Tabla 21**

*Correlación de Spearman entre las variables Liderazgo Participativo y Desempeño Organizacional*

<b>Correlaciones</b>				
		Variable 1. Liderazgo Participativo		Variable 2. Desempeño Organizacional
Rho de Spearman	Liderazgo Participativo	Coefficiente de correlación	1	-0,005
		Sig. (bilateral)		0,926
		N	392	392
	Desempeño Organizacional	Coefficiente de correlación	-0,005	1
		Sig. (bilateral)	0,926	
		N	392	392

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

En la tabla número 19, mediante la aplicación de la prueba estadística del coeficiente de correlación de rho de Spearman, donde el nivel mínimo de significancia aceptado es de 0.05, el resultado obtenido es de -0.005\*\* y Sig.(bilateral) de .926, determinando que no se acepta la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, por cuanto la tabla del coeficiente de Spearman va de -1.00 a + 1.00, del análisis presentado podemos inferir que el valor del coeficiente está dentro del rango de  $0.00 > r < -0.10$ , de esta forma se puede determinar que existe una correlación negativa débil.

#### Hipótesis específica 4

H<sub>0</sub>: Liderazgo Transformacional y Desempeño Organizacional no mantienen relación estadística entre las variables implicadas en las empresas del sector industrial de la zona centro del país, específicamente en la provincia de Chimborazo.

H<sub>a</sub>: Liderazgo Transformacional y Desempeño Organizacional mantienen relación estadística entre las variables implicadas en las empresas del sector industrial de la zona centro del país, específicamente en la provincia de Chimborazo.

Mediante la aplicación del método de correlación de Spearman podemos realizar la contrastación a la hipótesis planteada en donde se establece lo siguiente:

Sig. >0.05; Se acepta la hipótesis nula. Sig. <0.05; Se rechaza la hipótesis nula.

**Tabla 22**

*Correlación de Spearman entre las variables Liderazgo Transformacional y Desempeño Organizacional*

<b>Correlaciones</b>				
		Variable 1. Liderazgo Transformacional		Variable 2. Desempeño Organizacional
Rho de Spearman	Liderazgo Transformacional	Coefficiente de correlación	1	0,028
		Sig. (bilateral)		0,574
		N	392	392
	Desempeño Organizacional	Coefficiente de correlación	0,028	1
		Sig. (bilateral)	0,574	
		N	392	392

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

Con los resultados obtenidos en la tabla número 20, se desprende que mediante la aplicación de la prueba estadística de correlación de Spearman y en referencia al valor mínimo de referencia de 0.05, se determina el valor correlacional de 0.028\*\* y Sig. (bilateral) de .574, aceptando la hipótesis alterna y descartando la hipótesis nula, teniendo en consideración que los valores del coeficiente de correlación de Spearman oscila entre -1.00 a + 1.00, de esta manera se determina que el valor se encuentra entre el rango de  $0.00 > r < 1.00$  se determina que existe una correlación positiva débil.

### Hipótesis específica 5

H<sub>0</sub>: Liderazgo Eficacia y Desempeño Organizacional no mantienen relación estadística entre las variables implicadas en las empresas del sector industrial de la zona centro del país, específicamente en la provincia de Chimborazo.

H<sub>a</sub>: Liderazgo Eficacia y Desempeño Organizacional mantienen relación estadística entre las variables implicadas en las empresas del sector industrial de la zona centro del país, específicamente en la provincia de Chimborazo.

Mediante la aplicación del método de correlación de Spearman podemos realizar la contrastación a la hipótesis planteada en donde se establece lo siguiente:

Sig. >0.05; Se acepta la hipótesis nula. Sig. <0.05; Se rechaza la hipótesis nula.

**Tabla 23**

*Correlación de Spearman entre las variables Liderazgo Eficacia y Desempeño Organizacional*

<b>Correlaciones</b>				
		Variable 1. Liderazgo Eficacia		Variable 2. Desempeño Organizacional
Rho de Spearman	Liderazgo Eficacia	Coefficiente de correlación	1	-0,010
		Sig. (bilateral)		0,836
		N	392	392
	Desempeño Organizacional	Coefficiente de correlación	-0,010	1
		Sig. (bilateral)	0,836	
		N	392	392

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

En la tabla número 21, mediante la aplicación de la prueba estadística del coeficiente de correlación de rho de Spearman, donde el nivel mínimo de significancia aceptado es de 0.05, el resultado obtenido es de -0.010\*\* y Sig.(bilateral) de .836, determinando que no se acepta la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, por cuanto la tabla del coeficiente de Spearman va de -1.00 a + 1.00, del análisis presentado podemos inferir que el valor del coeficiente está dentro del rango de  $0.00 > r < -0.10$ , de esta forma se puede determinar que existe una correlación negativa débil.

## **Resumen**

Dentro del análisis efectuado mediante la aplicación del coeficiente de Spearman se determinó un valor en particular dentro de la investigación, al someter las variables: Liderazgo Transformacional y el Desempeño Organizacional el resultado fue de 0.028 y un nivel de significancia de .574, esto permite deducir que entre el Liderazgo Transformacional y el Desempeño Organizacional existe una correlación positiva débil, a comparación de los resultados obtenidos con las diferentes variables que fueron sometidas al coeficiente de correlación arrojando resultados de correlación negativa débil, de esto se desprende que otros estilos de liderazgo estarían influyendo en el desempeño de las organizaciones.

## Capítulo 5:

### Conclusiones y Recomendaciones

#### Conclusiones

Del análisis efectuado en la presente investigación, el liderazgo como elemento para el desempeño organizacional, así como la información y datos obtenidos se desprende las siguientes conclusiones:

- Acorde con la información obtenida mediante la aplicación del instrumento de investigación determina que el 74.85% de los encuestados afirma que al menos un estilo de liderazgo se encuentra dentro de su organización y que este incidió en el desempeño de su organización. Por ello, el liderazgo repercute en la implementación de diferentes estrategias para alcanzar los objetivos propuestos por la organización.
- Según los resultados obtenidos, se establece a la motivación organizacional, capacidad organizacional, entorno externo y desempeño; variables que al analizarse se ajustan a las necesidades del entorno organizacional y a la vez al aplicarse de forma correcta permitan a una organización alcanzar los objetivos y metas propuestas frente a la competencia de mercado.
- Según los datos expuestos una vez aplicado el instrumento de investigación los estilos de liderazgo que se evidenciaron en una organización fueron: Liderazgo Autoritario con un porcentaje del 33.4%, Liderazgo Democrático con un porcentaje del 30.6%, Liderazgo Consultivo con un porcentaje del 32.4%, Liderazgo Participativo con un porcentaje del 31.4%, Liderazgo Transformacional con un nivel porcentaje del 36.7%, liderazgo de Eficiencia con un porcentaje del 32.9%.
- El trabajo de investigación se desarrolló según los objetivos planeados, mediante la aplicación del instrumento de investigación se ha determinado que el liderazgo que permitió alcanzar el desempeño organizacional es el liderazgo transformacional, la

tabulación de los resultados obtenidos con la aplicación de las encuestas permitió determinar el equilibrio entre los porcentajes alcanzados de los niveles alto y medio, en relación a los diferentes estilos de liderazgo mencionados en el trabajo de investigación, los cuales presentan niveles inferiores a los del liderazgo transformacional, la aplicación del coeficiente de correlación rho de Spearman ha permitido determinar que existe una correlación positiva débil entre el liderazgo transformacional y las variables que permiten alcanzar el desempeño organizacional.

### **Recomendaciones**

Una vez finalizado el presente trabajo de investigación, se deja a los lectores y comunidad educativa continuar con los estudios relacionados al liderazgo y la incidencia que conlleva este elemento organizacional en el desempeño de una organización.

- El liderazgo en la actualidad se presenta como un elemento principal dentro de toda organización ya que permitirá desarrollar estrategias orientadas a la consecución de objetivos, por ello es importante disponer de un líder que organice a los diferentes equipos de trabajo de las diversas áreas administrativas y operacionales que componen una organización, con ello conseguir la consecución de metas propuestas dentro de un período a corto o largo plazo, de esta forma determinar que estilo de líder deseo incorporar al equipo de trabajo de acuerdo al giro específico de mi negocio, tomando en consideración que las metas se cumplan conforme a los tiempos establecidos.
- El trabajo de investigación busca ser un referente para futuras búsquedas que permitan desarrollar nuevos conceptos acerca del liderazgo transformacional y su aporte al desempeño de las organizaciones mediante el estudio de las variables establecidas en la presente investigación.

- Desarrollar un análisis de los factores internos y externos que inciden de forma directa en la eficiencia y eficacia de la organización, esto permitirá establecer de forma clara las condiciones bajo las cuales se pueden crear equipos de trabajo altamente productivos mediante la implementación de estrategias que permitan alcanzar el desarrollo económico mediante la exposición al máximo de las capacidades y habilidades del personal impulsadas por el liderazgo.
- Mediante los resultados alcanzados en la investigación se puede determinar que la incorporación de líderes con capacidad transformacional dentro de una organización es un factor determinante, por cuanto el nivel de cambio motivacional que se fomenta en la conformación de equipos de trabajo permite alcanzar las metas y objetivos propuestos, ya que este tipo de liderazgo permite diseñar diferentes tipos de estrategias recogiendo las opiniones de los colaboradores, permitiendo tomar decisiones que aporten al desarrollo organizacional y propiciando la satisfacción de quienes intervienen en las diferentes áreas de trabajo que buscan fortalecer las debilidades detectadas mediante un análisis interno a los procedimientos administrativos que se ejecutan.
- Sugerir a las diferentes organizaciones se efectúe un estudio sistemático y eficaz que permita establecer las condiciones reales del estado en el cual se encuentra la estructura organizacional, para ello es importante incluir en la planificación estratégica personal con características y rasgos transformacionales que generen cambios en la cultura organizacional mediante la creación de grupos multidisciplinarios a fin de incorporar todas las habilidades y destrezas de sus colaboradores, mediante la orientación, incentivos que permitan crear mecanismos para fomentar el desarrollo de nuevas estrategias que permitan alcanzar los objetivos organizacionales.

## Referencias

- Avolio, B., Bass, B., & Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 441-462.
- de Castro, A. (2014). *Manual práctico de comunicación organizacional*. Editorial Verbum, 69.
- Gopalakrishnan, S. (2000), "Unravelling the links between dimensions of innovation and organizational performance". En: *The Journal of High Technology Management Research*, 11 (1): 137-53.
- Hellrieger, D., & Slocun, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Cenage Learning.
- Hernández, R., Fernández C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. 3ª edición. Colombia: Editorial McGraw Hill: 206-207.
- Horton, S. y Farnham, D. (2007). Turning leadership into performance management. En R. Koch y J. Dixon (Eds.), *Public governance and leadership. Political and managerial problems in making public governance changes the drive for re-constituting leadership* (pp. 434). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlang.
- Lee, J., y Miller, D. (1996), "Strategy, environment and performance in two technological contexts: contingency theory in Korea". En: *Organization Studies*, 17 (5): 729-50.
- Martínez Guillén, M. D. C. (2012). *Liderazgo la gestión empresarial*, 24.
- Tidd, J. (2001), "Innovation management in context: environment, organization and performance". En: *International Journal of Management Reviews*, 3 (3): 169-83.
- Pil, F., y Cohen, S. (2006), "Modularity: implications for imitation, innovation, and sustained advantage". En: *Academy of Management Review*, 31 (4): 995-11.

- Pérez Zapata, Julián; Cortés Ramírez, Juan Alejandro Medición y Validación del Desempeño Organizacional como Resultado de Acciones de Aprendizaje Revista Ciencias Estratégicas, vol. 17, núm. 22, julio-diciembre, 2009, pp. 251-271 Universidad Pontificia Bolivariana. <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151313682008.pdf>.
- Robles, M., Dierssen, T., Martínez, E., Herrera, P., Díaz, A., & Llorca, J. (2005). Variables relacionadas con la satisfacción laboral: un estudio transversal a partir del modelo EFQM. *Gaceta Sanitaria*, 19(2), 127-134.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. <https://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/rankingCias.zul?id=06&tipo=2>
- Tamayo y Tamayo. (2003) *El Proceso de la Investigación Científica*. Editorial Limusa Grupo Noriega Editores (39, 46).
- Yamakawa, Peter, & Ostos, Jhony (2011). Relación entre innovación organizacional y desempeño organizacional. *Universidad & Empresa*, 13(21), 93-115. [fecha de Consulta 19 de Enero de 2021]. ISSN: 0124-4639. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1872/187222420005>

### Apéndice A: Validación variables de liderazgo

#### Contenido del Apéndice

#### Anexo 1: matriz de instrumento

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEM	ESCALA	NIVEL								
LIDERAZGO	AUTORITARIO	Desconfianza Castigos Falta de comunicación Toma decisiones	14, 15, 16, 17, 18	1. Indica Total desacuerdo con la afirmación, 2. En desacuerdo, 3. Es Intermedio (Ni de acuerdo ni en desacuerdo), 4. De acuerdo 5. Indica: Total acuerdo con la confirmación	<table border="1"> <thead> <tr> <th>VARIABLE</th> <th>BAJO</th> <th>MEDIO</th> <th>ALTO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	VARIABLE	BAJO	MEDIO	ALTO				
	VARIABLE	BAJO	MEDIO			ALTO							
	DEMOCRÁTICO	Delegaciones Escucha Respeto	19, 20, 21, 22, 23										
	CONSULTIVO	Comunicación Comparte opiniones Criterios	24, 25, 26, 27										
PARTICIPATIVO	Participación Confianza Diálogo Motivación	28, 29, 30, 31, 32											
TRANSFORMACIONAL	Servicio a otros Empoderamiento Inspiración Desarrollo Escucha Motivación Trabajo en equipo Cambio de cultura y mentalidad Visionario Crecimiento personal Vínculos afectivos	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13											

	EFICIENCIA	Compromiso Confianza Trabajo bajo presión Aprende de errores Delegación	33, 34, 35, 36, 37		
--	------------	---	-----------------------	--	--

## Anexo 2: Certificado de Validez

Nro.	Ítems	PERTINENCIA		RELEVANCIA		CLARIDAD		SUGERENCIAS
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>Liderazgo Autoritario</b>								
14	Se castiga la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.							
15	En la organización cuando hay que establecer objetivos, el mando lo toma únicamente una persona.							
16	En la organización se suele actuar sin consultar al grupo.							
17	La organización se enfoca únicamente en alcanzar los objetivos							
18	La comunicación es mínima entre el nivel superior y colaboradores							
<b>Liderazgo Democrático</b>								
19	Los trabajadores tienen más oportunidades integrarse en las actividades de la empresa							

20	No existe la competición entre colaboradores de la organización							
21	Fácil acceso a la información de las actividades inherentes a las funciones del cargo.							
22	El ambiente laboral permite a los trabajadores sentirse más cómodos							
23	Se toma en consideración las opiniones de los colaboradores							
Liderazgo Consultivo								
24	Para la toma de decisiones se toma en consideración las sugerencias de los colaboradores							
25	Permite la comunicación entre jefes y subordinados							
26	Se motiva el desempeño laboral mediante bonificaciones y recompensas							
27	Comparte la información sobre problemas se analizan y exponen sus ideas							
Liderazgo Participativo								
28	Fomenta el sentido de responsabilidad y buen ambiente emocional							
29	Se propicia el compromiso de los empleados con la organización							
30	Limita la competencia dentro de la organización							
31	Las funciones y roles dentro de la organización se encuentran debidamente asignadas a cada empleado							
32	Utiliza el diálogo para el tratamiento de conflictos							

Liderazgo Transformacional								
1	Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.							
2	Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.							
3	Se preocupa de formar a aquellas que lo necesiten.							
4	Centra su atención en corregir los fallos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.							
5	Esta dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre lo que necesitamos.							
6	Nos da charlas para motivarnos							
7	Potencia nuestra motivación de éxito							
8	Desarrolla nuevas formas para el logro y el crecimiento de los miembros de su equipo							
9	Fomenta el respeto							
10	Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender							
11	Nos hace pensar sobre viejos problemas de forma nueva							
12	Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.							
13	Reconoce el trabajo cuando se cumplen los objetivos propuestos							
Liderazgo Eficiencia								

33	Se propone soluciones a los problemas detectados							
34	Asigna tareas y funciones acorde a las fortalezas y debilidades de cada trabajador							
35	Promueve la formación constante para un mejor desarrollo de las actividades							
36	Reduce los tiempos de producción							
37	Busca alternativas para evitar cometer los mismos errores							

Observación \_\_\_\_\_

Aplicabilidad \_\_\_\_\_ ( SI ) \_\_\_\_\_ ( NO ) \_\_\_\_\_

Nombre completo validador: \_\_\_\_\_

Cargo validador: \_\_\_\_\_

..... de ..... de 2022

\_\_\_\_\_

Firma

## Anexo 3: matriz de instrumento

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEM	ESCALA	NIVEL								
DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	MOTIVACIÓN ORGANIZACIONAL	Objetivos Procesos Esfuerzo Satisfacción Estabilidad	1, 2, 3, 4, 5	1. Indica Total desacuerdo con la afirmación,  2. En desacuerdo,  3. Es Intermedio (Ni de acuerdo ni en desacuerdo),  4. De acuerdo  5. Indica: Total acuerdo con la confirmación	<table border="1"> <thead> <tr> <th>VARIABLE</th> <th>BAJO</th> <th>MEDIO</th> <th>ALTO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	VARIABLE	BAJO	MEDIO	ALTO				
	VARIABLE	BAJO	MEDIO			ALTO							
	CAPACIDAD ORGANIZACIONAL	Habilidades Destrezas Adaptación	6, 7, 8, 9, 10										
ENTORNO EXTERNO	Sociales Políticas Económicas Tecnológicas	11, 12, 13, 14, 15											
DESEMPEÑO	Estrategias Metas Productividad	16, 17, 18, 19, 20											

**Anexo 4: Certificado de Validez**

Nro.	Ítems	PERTINENCIA		RELEVANCIA		CLARIDAD		SUGERENCIAS
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>Motivación organizacional</b>								
1	Mi empresa se preocupa que todos sus empleados se encuentren satisfechos con su remuneración							
2	Recibo la capacitación necesaria para realizar mi trabajo de mejor manera.							
3	Me siento seguro trabajando en la empresa.							
4	En mi empresa el gerente reconoce mi trabajo							
5	Mi empresa ofrece oportunidades de desarrollo profesional							
<b>Capacidad Organizacional</b>								
6	Los puestos de trabajo dentro de la empresa son ocupados por personas de acuerdo a sus funciones y perfiles.							
7	Considera que en su localidad existe la infraestructura física adecuada (energía, telecomunicaciones, transporte) para apoyar la labor de su empresa.							
8	Considera que el enfoque de un liderazgo permite alcanzar los objetivos de la empresa.							
9	Los recursos asignados se utilizan de forma eficiente para proporcionar los productos o servicios.							

10	La empresa ha alcanzado el grado de cumplimiento de sus metas y objetivos							
Entorno externo								
11	¿Considera a la globalización como un factor positivo para el desarrollo del sector industrial?							
12	¿Considera que los programas se ven amenazados por el sector informal?							
13	¿Considera que las políticas y programas gubernamentales apoyan a su empresa?							
14	¿Considera que su empresa puede verse afectada por la competencia?							
15	¿Considera ud que son restrictivos los costos de las materias primas?							
Desempeño								
16	Fomenta el sentido de responsabilidad y buen ambiente emocional							
17	Se propicia el compromiso de los empleados con la organización							
18	Limita la competencia dentro de la organización							
19	Las funciones y roles dentro de la organización se encuentran debidamente asignadas a cada empleado							
20	Utiliza el diálogo para el tratamiento de conflictos							

Observación \_\_\_\_\_

Aplicabilidad \_\_\_\_\_ ( SI ) \_\_\_\_\_ ( NO ) \_\_\_\_\_

Nombre completo validador: \_\_\_\_\_

Cargo validador: \_\_\_\_\_

..... de ..... de 2022

\_\_\_\_\_

Firma

## Anexo 5: Cuestionario estilos de Liderazgos CELID- S

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO CELID-5						
Protocolo de Administración						
(Castro Solano, Nader, 2005)						
Apellido						
Nombre:						
Instrucciones :						
A continuación hay una serie de afirmaciones del liderazgo y del acto de liderar. Por favor indique cuánto se ajusta cada una de ellas al estilo de liderar que usted percibe de su Superior.						
1. Indica Total desacuerdo con la afirmación, 2 en desacuerdo, 3 es Intermedio (Ni de acuerdo ni en desacuerdo), 4 de acuerdo, 5 Indica: Total acuerdo con la confirmación						
ITEM	PREGUNTA	ESCALA				
		1	2	3	4	5
1	Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.					
2	Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.					
3	Se preocupa de formar a aquellas que lo necesiten.					
4	Centra su atención en corregir los fallos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.					
5	Esta dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre lo que necesitamos.					
6	Nos da charlas para motivarnos					
7	Potencia nuestra motivación de éxito					
8	Desarrolla nuevas formas para el logro y el crecimiento de los miembros de su equipo					
9	Fomenta el respeto					
10	Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender					
11	Nos hace pensar sobre viejos problemas de forma nueva					
12	Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos .					
13	Reconoce el trabajo cuando se cumplen los objetivos propuestos					
14	Se castiga la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.					
15	En la organización cuando hay que establecer objetivos, el mando lo toma únicamente una persona.					
16	En la organización se suele actuar sin consultar al grupo.					
17	La organización se enfoca únicamente en alcanzar los objetivos					

18	La comunicación es mínima entre el nivel superior y colaboradores					
19	Los trabajadores tienen más oportunidades integrarse en las actividades de la empresa					
20	No existe la competición entre colaboradores de la organización					
21	Fácil acceso a la información de las actividades inherentes a las funciones del cargo.					
22	El ambiente laboral permite a los trabajadores sentirse más cómodos					
23	Se toma en consideración las opiniones de los colaboradores					
24	Para la toma de decisiones se toma en consideración las sugerencias de los colaboradores					
25	Permite la comunicación entre jefes y subordinados					
26	Se motiva el desempeño laboral mediante bonificaciones y recompensas					
27	Comparte la información sobre problemas se analizan y exponen sus ideas					
28	Fomenta el sentido de responsabilidad y buen ambiente emocional					
29	Se propicia el compromiso de los empleados con la organización					
30	Limita la competencia dentro de la organización					
31	Las funciones y roles dentro de la organización se encuentran debidamente asignadas a cada empleado					
32	Utiliza el diálogo para el tratamiento de conflictos					
33	Se proponen soluciones a los problemas detectados					
34	Asigna tareas y funciones acorde a las fortalezas y debilidades de cada trabajador					
35	Promueve la formación constante para un mejor desarrollo de las actividades					
36	Reduce los tiempos de producción					
37	Busca alternativas para evitar cometer los mismos errores					

## Anexo 6: Cuestionario Desempeño Organizacional CELID-5

CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL CELID-5						
Protocolo de Administración						
(Castro Solano, Nader, 2005)						
Apellido						
Nombre:						
Instrucciones : A continuación, hay una serie de afirmaciones sobre el desempeño organizacional. Por favor indique cuánto se ajusta cada una de ellas a su entorno organizacional. 1. Indica Total desacuerdo con la afirmación, 2 Indica Desacuerdo, 3 Indica Intermedio (Ni de acuerdo ni en desacuerdo), 4 Indica de acuerdo, 5 Indica Total acuerdo con la afirmación.						
ITEM	PREGUNTA	ESCALA				
		1	2	3	4	5
1	Mi empresa se preocupa que todos sus empleados se encuentren satisfechos con su remuneración					
2	Recibo la capacitación necesaria para realizar mi trabajo de mejor manera.					
3	Me siento seguro trabajando en la empresa.					
4	En mi empresa el gerente reconoce mi trabajo					
5	Mi empresa ofrece oportunidades de desarrollo profesional					
6	Los puestos de trabajo dentro de la empresa son ocupados por personas de acuerdo a sus funciones y perfiles.					
7	Considera que en su localidad existe la infraestructura física adecuada (energía, telecomunicaciones, transporte) para apoyar la labor de su empresa.					
8	Considera que el enfoque de un liderazgo permite alcanzar los objetivos de la empresa.					
9	Los recursos asignados se utilizan de forma eficiente para proporcionar los productos o servicios.					
10	La empresa ha alcanzado el grado de cumplimiento de sus metas y objetivos					
11	¿Considera a la globalización como un factor positivo para el desarrollo del sector industrial?					
12	¿Considera que los programas se ven amenazados por el sector informal?					
13	¿Considera que las políticas y programas gubernamentales apoyan a su empresa?					
14	¿Considera que su empresa puede verse afectada por la competencia?					
15	¿Considera ud que son restrictivos los costos de las materias primas?					
16	¿En su organización se ha alcanzado los índices de rentabilidad mediante los objetivos propuestos?					
17	¿Los niveles de recurso que destina la organización para producción son suficientes para alcanzar las metas?					
18	¿La niveles de rentabilidad de la organización han propiciado el acercamiento de nuevos socios o inversores ?					
19	¿Los planes y estrategias de la organización han generado la atracción de potenciales clientes?					
20	¿Los índices de producción de la organización satisfacen la demanda del mercado?					