



ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Tema:

“RELACIÓN ENTRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y EL DESEMPEÑO
LABORAL DEL PERSONAL EN UNA EMPRESA ENSAMBLADORA DE
VEHÍCULOS”

Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de Psicóloga

Organizacional

Línea de Investigación:

GERENCIA, PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y/O CONTROL
DE EMPRESAS

Autora:

FÁTIMA ALEJANDRA TORRES LÓPEZ

Director:

LUIS CEVALLOS TERNEUS, MG.

Ambato – Ecuador

Abril 2019

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“RELACIÓN ENTRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y EL DESEMPEÑO
LABORAL DEL PERSONAL EN UNA EMPRESA ENSAMBLADORA DE
VEHÍCULOS”

Línea de Investigación:

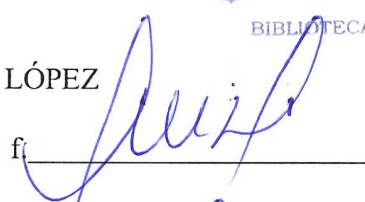
Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de
Empresas



Autora:

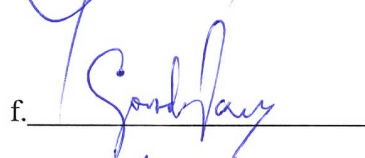
FÁTIMA ALEJANDRA TORRES LÓPEZ

Luis Cevallos Terneus, Mg.

f. 

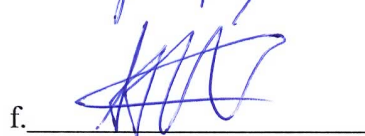
CALIFICADOR

Segundo Gonzalo Pazmay Ramos, Lic. M.A.

f. 

CALIFICADOR

Aitor Larzabal Fernández, Lic, Mg.

f. 

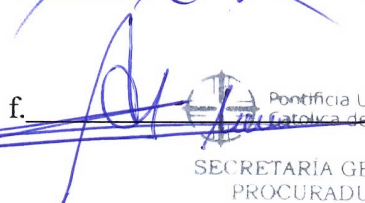
CALIFICADOR

Maria Isabel Ramos Noboa, Psi.

f. 

DIRECTORA ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

f. 

SECRETARIO GENERAL PUCESA


Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

Ambato – Ecuador

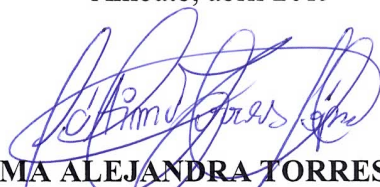
Abril 2019

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: **FÁTIMA ALEJANDRA TORRES LÓPEZ**, con **CC. 180474277-1**, autora del trabajo de graduación intitulado: “RELACIÓN ENTRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL EN UNA EMPRESA ENSAMBLADORA DE VEHÍCULOS”, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**, en la escuela de **PSICOLOGÍA**.

- 1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
- 2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad

Ambato, abril 2019



FÁTIMA ALEJANDRA TORRES LÓPEZ
CC. 180474277-1



AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme sabiduría y guiarme en este arduo camino para culminar mis estudios.

Agradezco a mis padres y hermana por ser el apoyo incondicional en todo momento, por ayudarme a cumplir las metas en mis estudios e impulsarme a seguir adelante.

Agradezco a mi abuelitos, mis ñañas y mis tíos por cada consejo que me dieron durante mi carrera para lograr alcanzar este logro.

Y a mí profe Luis Cevallos por sus enseñanzas, paciencia y tolerancia que ha tenido en todo momento

DEDICATORIA

Quiero dedicar este proyecto de investigación a mi ñaña Romina que ella es la luz de mi vida y darme la fortaleza para seguir adelante en la vida.

A mis papis por ser mis mejores amigos y pilares fundamentales de mi formación académica y personal.

Y a Diego por ser mi apoyo incondicional en todo momento.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo establecer la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral del personal en una empresa ensambladora de vehículos CIAUTO Cía. Ltda. La fundamentación teórica se basó en la teoría del psicólogo Kurt Lewin quien identifica tres estilos de liderazgo: autocrático, democrático y laissez-faire. La investigación fue de tipo descriptivo, diseño no experimental con corte transversal con una población de 205 colaboradores tanto administrativos como operativos; a los cuales se les aplicó el test de liderazgo de Kurt Lewin, que previamente fue validado por especialistas, para relacionarlo con el desempeño laboral del personal. Los resultados del test de liderazgo indican que en la empresa predomina el estilo democrático, es decir, un líder que genera confianza, se comunica, participa con el personal y que influye a través de actividades: como un plan de flexibilidad, capacitaciones, dinámicas grupales; demostrando que es un estilo de liderazgo adecuado para mandos medios y altos, con respecto al desempeño laboral la evaluación de desempeño indica que el personal obtuvo como calificación entre buena y muy buena. Se concluye que existe una posible relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral.

Palabras claves: estilos de liderazgo, desempeño laboral, organización

ABSTRACT

The aim of this study is to establish the relationship between leadership styles and work performance in a car assembling company, CIAUTO Cía. Ltda. It was theoretically based on psychologist Kurt Lewin's theory which identifies 3 types of leadership: autocratic, democratic and laissez-faire. The study was descriptive and cross-sectional with a non-experimental design. It included a sample of 205 employees in administrative and operational positions who were given Kurt Lewis's leadership test, which was previously validated by specialists, in order to relate it with the staff's work performance. The results of the leadership test depict that the democratic style is more predominant in the company, meaning that a leader creates trust, is able to communicate, participates with the workers and has an influence on them through activities like a flexibility plan, training and group dynamics, thus demonstrating that it is a suitable leadership style for middle and senior management. In regard to work performance, the performance evaluation indicates that the workers scored between good and very good. It is concluded that there is a possible relationship between leadership styles and work performance.

Key words: leadership styles, work performance, organization

INDICE GENERAL

PRELIMINARES

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT	vii
INDICE GENERAL.....	viii
INDICE DE GRAFICOS	xii
Índice de Tablas	xii
Índice de gráficos	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I.....	3
Planteamiento de la Propuesta de Trabajo	3
1.1 Antecedentes	3
1.2. Problema	4
1.2.1. Descripción del Problema	4
1.2.2. Preguntas Básicas.....	5
1.3 Justificación.....	5
1.4 Objetivos	6
1.4.1 Objetivo General	6
1.4.2 Objetivos Específicos.....	6
1.5 Pregunta de Estudio, Meta y/o Hipótesis de Trabajo	6

1.6 Variables	6
CAPÍTULO II	8
MARCO TEÓRICO	8
2.1 Liderazgo.....	8
2.1.1 Importancia del liderazgo.....	11
2.2 Funciones y características del líder	13
2.3 Liderazgo en las organizaciones	16
2.4 Estilos de liderazgo	18
2.4.1 Liderazgo Autocrático.....	20
2.4.2 Liderazgo Democrático	21
2.4.3 Liderazgo Laissez-Faire	21
2.5 Desempeño Laboral	21
2.5.1 La importancia de desempeño laboral.....	23
2.5.2 Características del desempeño laboral	23
2.5.3 Factores que influyen en el desempeño laboral	25
2.6 Evaluación de desempeño laboral.....	27
2.6.1 Evaluación de desempeño por competencias.....	28
2.6.2 Objetivos de la evaluación de desempeño	30
2.7 Evaluación de desempeño en la empresa de investigación	31
CAPÍTULO III	33
MARCO METODOLÓGICO	33
3.1 Metodología	33
3.2. Población.....	33

3.3 Instrumentos	34
3.3.1 Test de Liderazgo de Kurt Lewin.....	34
3.3.2 Evaluación de desempeño	35
3.4 Procedimiento	36
CAPÍTULO IV	37
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	37
4.1 Introducción	37
4.2. Características de la Población del Test de Liderazgo de Kurt Lewin	38
4.2.1 Características personales de la Población.....	38
4.2.2 Características laborales de la Población	40
4.3 Resultado del instrumento de evaluación sobre los estilos de liderazgo de Kurt Lewin.....	41
4.3.1 Análisis estadístico.....	42
4.4. Características de la Población de la Evaluación de Desempeño	45
4.4.1 Características personales de la población.....	46
4.4.2 Características laborales de la población	46
4.5 Resultado del instrumento de la evaluación de desempeño	47
4.5.1 Análisis estadístico.....	47
4.4 Resultado de la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral.....	57
CAPÍTULO V	59
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	59
5.1 Conclusiones	59
5.2 Recomendaciones.....	59

Bibliografía	61
ANEXOS.....	67
Test de liderazgo de Kurt Lewin	67
Validación por especialistas.....	69

INDICE DE GRAFICOS

Índice de Tablas

Tabla 2.1: Competencias del líder.....	14
Tabla 2.2: Estilos de liderazgo de Kurt Lewin.....	20
Tabla 2.3: Factores que influyen en el ambiente laboral	25
Tabla 3.1: Descriptivo de la puntuación de los estilos de liderazgo	35
Tabla 4.1: Descriptivo del sexo de la población	38
Tabla 4.2: Descriptivo de la edad de la población	39
Tabla 4.3: Descriptivo del nivel de educación de la población.....	39
Tabla 4.4: Descriptivo de cargos de la población	40
Tabla 4.5: Descriptivo de área laboral de la población.....	41
Tabla 4.6: Descriptivo de la edad de la población de la evaluación de desempeño	46
Tabla 4.7: Descriptivo del tiempo en la organización la edad de la población.....	46
Tabla 4.8: Descriptivo de la evaluación de desempeño	48

Índice de gráficos

Gráfico 2.1: Clave de la definición del liderazgo	10
Gráfico 2.2: Características diferenciadoras entre directivos y el líder	14
Gráfico 2.3: Cadena de mando de Fayol.....	17
Gráfico 2.4: Tres pasos claves en la evaluación de desempeño.....	28
Gráfico 4.1: Resultados generales de los estilos de liderazgo.	42
Gráfico 4.2: Resultados generales de los estilos de liderazgo de cada área.....	43
Gráfico 4.3: Resultados generales de los estilos de liderazgo por cargos.....	44
Gráfico 4.4: Resultados generales de la evaluación de desempeño.	48

Gráfico 4.5: Resultados de la evaluación de desempeño y el área de trabajo.....	49
Gráfico 4.6: Resultados de la evaluación de desempeño y la edad.....	50
Gráfico 4.7: Resultados de la evaluación de desempeño y el tiempo en la organización.	51
Gráfico 4.8: Resultados de la evaluación de desempeño y los puestos de trabajo en abastecimientos.	52
Gráfico 4.9: Resultados de la evaluación de desempeño y los puestos de trabajo administrativos.	52
Gráfico 4.10: Resultados de la evaluación de desempeño y los puestos de trabajo en calidad.	53
Gráfico 4.11: Resultados de la evaluación de desempeño y los puestos de trabajo en contabilidad.....	54
Gráfico 4.12: Resultados de la evaluación de desempeño y los puestos de trabajo en mantenimiento.....	55
Gráfico 4.13: Resultados de la evaluación de desempeño y los puestos de trabajo en pintura.	55
Gráfico 4.14: Resultados de la evaluación de desempeño y los puestos de trabajo en soldadura.	56
Gráfico 4.15: Resultados de la relación entre la evaluación de desempeño y los estilos de liderazgo.....	57

INTRODUCCIÓN

Actualmente en las empresas se necesita contar con personal idóneo para obtener estándares altos de calidad y competitividad en el mercado. Es necesario contar con un líder apto dentro de la organización para que pueda manejar al personal y colaborar con la toma de decisiones. El estilo de liderazgo que tengan los directivos es fundamental, porque depende de ellos para que los trabajadores tengan un desempeño laboral efectivo, ya que tienen una guía a seguir, y pueden ejecutar sus actividades con seguridad y agilidad, sintiéndose a gustos con su puesto de trabajo.

A través de un buen liderazgo, los trabajadores tienen un buen desempeño en su ámbito laboral, es fundamental tomar en cuenta que los estilos de liderazgo que tienen los directivos están involucrados directamente con el bienestar organizacional, los cuales se ven reflejados en el desempeño de los trabajadores y en la productividad de la empresa. Es decir, que gracias al liderazgo que tengan los mandos medios y altos se podrá mantener un grado de disciplina, comunicación, conocimiento en el medio en el que se desenvuelve.

En el capítulo I se indican los antecedentes de la investigación, el problema que se evidenció dentro de la organización, es la falta de empoderamiento de los mandos medios y altos al dirigir el equipo de trabajo, esto a causa de no tener una conceptualización y caracterización clara de un estilo de liderazgo para poder manejar un grupo. Lo cual influye en el desempeño laboral generando poca motivación y un nivel leve de conflictividad. Seguido de las preguntas básicas, la justificación de la

investigación, el objetivo general y los específicos, pregunta de estudio y finalmente las variables.

En el capítulo II, se abordan los fundamentos teóricos de la investigación con respecto al liderazgo, la importación, las funciones y características del líder dentro de las organizaciones estableciendo los estilos de liderazgo (autocrático, democrático y Lasisse-Faire). El desempeño laboral y su importancia, cuales son las características y los factores que influyen en el desempeño laboral. La evaluación de desempeño, los objetivos y finalmente se da una breve referencia de la empresa CIAUTO CIA. LTDA.

En el capítulo III se indica la metodología que se aplicó en la investigación, que fue descriptiva de tipo cuantitativo con un diseño no experimental y con un corte transversal. El Test de liderazgo fue aplicado a coordinadores, asistentes, supervisores y líderes, en cuanto a la evaluación de desempeño los datos obtenidos fueron generales de todo el personal, por parte de la coordinación de talento humano de la organización.

En el capítulo IV se demuestra los resultados obtenidos, indicando que el estilo de liderazgo que predomina dentro de la organización es el democrático y que el desempeño laboral de los trabajadores esta adecuada para la ejecución de actividades en su área de trabajo.

Finalmente en el capítulo V se presentan las conclusiones en base a los objetivos planteados en la investigación lo que indica que se comprobó la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral de manera satisfactoria para la organización, y se especifican las recomendaciones de la investigación, una de ellas es implementar un programa de gerencia estratégica para los mandos medios y altos.

CAPITULO I

Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

1.1 Antecedentes

En la actualidad el liderazgo ha tomado un fuerte impacto en el campo laboral, teniendo un impacto en lo que se refiere a dirigir una empresa y como se están desarrollando los mandos altos para direccionar a su personal. Muchas de las veces los líderes son un ejemplo a seguir por parte de los colaboradores, y es ahí donde se mencionan los estilos de liderazgo. Es necesario identificar los estilos de liderazgo que tiene cada coordinador, supervisor, asistente y el propio líder de grupo operativo porque indica los rasgos, características, el tipo de dominio que tiene cada uno de ellos, para poder manejar un grupo de trabajo. Un líder debe identificar sus habilidades y destrezas para poder gestionar una organización, saber actuar asertivamente ante situación para que sea visto como un líder y más no como un jefe.

El capital humano que debe tener una organización debe estar capacitado en su área laboral, tener un alto índice de desempeño, pero para ello es necesario que el encargado de dirigir el grupo sea el que tenga conocimiento general a lo que se refiere a desempeño laboral. En ocasiones la persona que está al frente de una organización debe identificar su estilo de liderazgo, sino será más complicado que logre establecer características a seguir por parte de los colaboradores, así lo menciona Dubrin (2010) en su libro Relaciones Humanas: comportamiento humano en el trabajo, en donde indica que los líderes ayudan a sus colaboradores para lograr las metas organizacionales, creando

logros y beneficios de manera eficiente, es decir que los líderes son el pilar fundamental dentro de una empresa para la orientación a los resultados.

En las organizaciones es indispensable que se genere un desempeño laboral eficaz y eficiente en todas las áreas de trabajo. Por ende el desempeño laboral debe generar paulatinamente el crecimiento, tanto organizacional como personal, siendo puntos positivos para la mejora continua de la organización. En base al estilo de liderazgo con los que se identifiquen los directivos de la organización, por lo que se propone la aplicación de: Test de liderazgo de Kurt Lewin identificando tres estilos de liderazgo Autocrático, Democrático y Laissez Faire; para así poder establecer la relación de los estilos de liderazgo y el desempeño laboral.

1.2. Problema

1.2.1. Descripción del Problema

En la empresa “CIAUTO CIA. LTDA” por medio de observaciones preliminares durante las practicas pre profesionales se ha establecido que existe liderazgo dentro de la organización, pero es necesario establecer estilos de liderazgo para poder dirigir a sus operadores, ya que se está generando poca motivación en los trabajadores y el nivel de conflictividad no es elevado, pero está teniendo influencia en el desempeño laboral. Es visible la falta de empoderamiento de liderazgo en las áreas de trabajo, a causa de que las funciones laborales no están claramente delimitadas, desencadenando poca apertura al cambio en la toma de decisiones en los trabajadores por no tener un guía en su área laboral Carrillo (2015) el desempeño laboral en un indicador fundamental de las

organizaciones porque indica la fortaleza y competitividad de los colaboradores y de la empresa, a su vez demostrando que tiene un buen direccionamiento y liderazgo es decir, que las organización debe identificar los estilos de liderazgos que predominan y la relación que se puede obtener con el desempeño laboral. Por lo tanto, en la empresa de CIAUTO CIA. LTDA. No se ha realizado anteriormente una investigación con esta temática por lo que se considera necesario realizarla para satisfacer la necesidad de la organización.

1.2.2. Preguntas Básicas

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

El problema aparece por la falta identificación de los estilos de liderazgo, por parte de los mandos medios altos de la organización, están establecidos coordinadores, asistentes, supervisores y líderes de grupo operativo.

¿Por qué se origina?

Se origina por no identificar los estilos de liderazgo en cada área de la organización, a causa de que las funciones laborales no están claramente delimitadas y ocasionando un mecanismo de defensa que es la resistencia al cambio en la toma de decisiones.

1.3 Justificación

El presente proyecto indagará sobre los estilos de liderazgo que tienen los directivos y su relación en el desempeño laboral de los trabajadores. El desempeño laboral es un factor determinante en la productividad del trabajador, y ayuda al incremento de producción de

la empresa, por lo que es prioritario tener en cuenta la forma en la que los directivos se dirigen hacia el personal en las diferentes áreas de trabajo al momento de impartir una orden. Se indagó sobre los estilos de liderazgo de cada coordinador, asistente, supervisor y líder en áreas específicas, para verificar que estilo es el más aceptado por los trabajadores y observar el desempeño que tienen con ese estilo de liderazgo. Estos dos factores mencionados ayudaran a comprender de mejor manera la relación de los estilos de liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Establecer la relación de los estilos de liderazgo y el desempeño laboral del personal en una empresa ensambladora de vehículos.

1.4.2 Objetivos Específicos.

- Fundamentar definiciones y conceptualizaciones acerca de los estilos de liderazgo y su influencia en el desempeño laboral.
- Identificar los estilos de liderazgo y el desempeño laboral del personal en una empresa ensambladora de vehículos.
- Analizar los datos obtenidos de los estilos de liderazgo y el desempeño laboral del personal en una empresa ensambladora de vehículos.

1.5 Pregunta de Estudio, Meta y/o Hipótesis de Trabajo

1.6 Variables

Variable A: Estilos de liderazgo

Variable B: Desempeño laboral

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Liderazgo

El liderazgo se puede definir como la capacidad de influir sobre un individuo o grupo de personas, para ello es necesario identificar los patrones de competencia, generando compromiso y motivación, para el logro de los objetivos comunitarios e individuales, Chiavenato (2007) es, además, la influencia interpersonal ejercida en una situación, que está a cargo a través del proceso de la comunicación humana para la obtención de uno o diversos objetivos específicos. El liderazgo es considerado como un fenómeno que ocurre exclusivamente en la interacción social, debe ser analizado en función de las relaciones que existen entre las personas en una determinada estructura social, y no por el análisis de una serie de características individuales.

El liderazgo está compuesto por varios factores que se focalizan en una herramienta efectiva, en el ámbito laboral empresarial Palomo (2013) en las organizaciones el liderazgo es una herramienta que potencia el desempeño laboral y ejecuta los procesos de capacitación y entrenamiento hacia el personal que garantiza la adquisición de competencias y cumplimiento de objetivos organizaciones. Es decir, que el liderazgo como herramienta influye en el potencial de los trabajadores para que corporativamente se logre los objetivos, con lo cual el liderazgo se puede potencializar, logrando equilibrio mediante la motivación e influencia sobre miembros de un grupo lo que los impulsa:

hacer, crecer, motivar y activar las potencialidades de cada uno, reconocer sus puntos fuertes y débiles.

Las personas que laboran dentro de las empresas o instituciones son el capital humano que se considera una parte fundamental de la organización, es la base tanto para la productividad como para el desarrollo de una organización Serrano (2013) las personas no solamente son empleados, más bien ellos son participantes que colaboran con sus conocimientos y habilidades para el éxito de una empresa. Es decir, el capital humano es un factor de productividad para valorar y cuantificar las habilidades del personal para alcanzar los objetivos organizacionales.

El liderazgo que posee los mandos altos y medios se fortalece gracias al poder que logran tener en su puesto de trabajo, interviene en la entrega de: incentivos, sanciones y estímulos para reforzar o desmerecer una conducta que no está ligada a lo que este piensa para generar una formación y características del liderazgo Boal y Hooijberg (2000) para que los directivos posean un sentido de liderazgo es necesario que se genere una formación en la que se caracterice las cualidades de un líder como persona determinada es decir, para que se pueda generar una formación personal en los colaboradores sobre el liderazgo es necesario crear un conocimiento previo, para fomentar el propósito de liderar un equipo de trabajo. Trabajar con personas es una actividad que demanda tiempo, paciencia y esfuerzo que se obtendrá como resultado la empatía y éxito tanto personal como laboral.

El liderazgo está dirigido hacia los colaboradores para que se desarrollen dentro de las empresas de manera confiable y así contribuir al cumplimiento de logros, metas y

objetivos. De acuerdo con Soto (2001) es necesario tener directivos posean liderazgo para que se pueda impulsar a la ejecución de actividades, productividad y se genere un trabajo en equipo enfocado al cumplimiento de objetivos. Por ende el personal debe estar enfocado en una perspectiva visionaria que se logra por medio del liderazgo, para obtener responsabilidad y compromiso organizacional.

El liderazgo tiene diferentes percepciones por parte de las personas que lo ejercen, en base a ello, se puede generar aceptaciones y características del concepto de liderazgo se podría decir que, es ejercida por un líder que debe tener habilidad y capacidades específicas para desempeñar la función, para tener seguidores y a su vez credibilidad, a continuación Lussier y Achua (2015) indican la clave de la decisión del liderazgo.

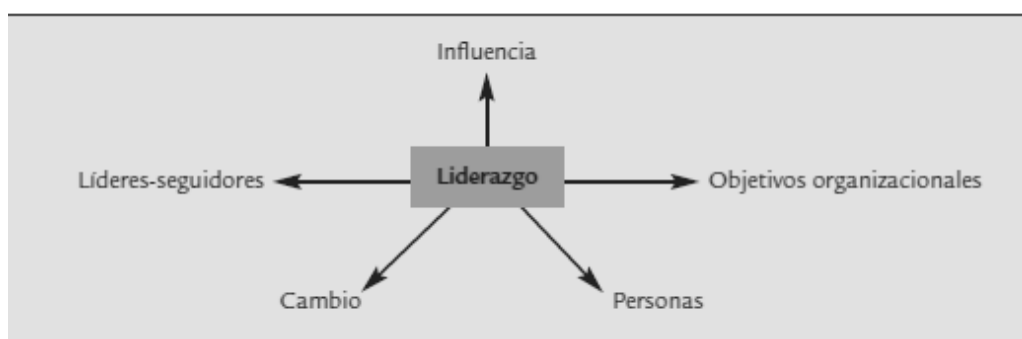


Gráfico 2.1: Clave de la definición del liderazgo

Fuente: El gráfico fue obtenido en un estudio de Lussier y Achua (2015).

En el gráfico 2.1 se puede identificar cinco definiciones claves del liderazgo, la primera son los líderes y seguidores: es una forma de comunicación por donde comparten iniciación grupal formal para que se generen cambios notorios. Continuando con la influencia: que es la capacidad de persuadir de manera positiva para que las decisiones sean aceptadas y motivar al personal para que apoye a los cambios. En cuanto a los objetivos organizacionales: menciona que el liderazgo debe estar enfocado mediante

objetivos y es necesario cumplirlos para poder establecer un lapso de tiempo para las metas. Seguido del término personas: dentro del liderazgo no se lo menciona en muchas ocasiones de forma directa, pero es el centro del concepto debido a que se conduce por medio de ellas las relaciones para la construcción del liderazgo. Y finalmente la última clave es el cambio: por medio del liderazgo se constituye nuevas modificaciones para la toma de decisiones para fortalecer las contribuciones para tener estrategias de cambio y de mejora.

2.1.1 Importancia del liderazgo

El liderazgo, como se ha mencionado anteriormente, es una habilidad que tiene un individuo para poder influir o actuar ante diferentes situaciones. Partiendo de las diferentes conceptualizaciones, se puede decir que la importancia del liderazgo Gil, Alcover, Rico, y Sánchez (2011) el liderazgo se basa en los logros individuales o grupales que tenga la organización, para que sea considerado como un factor de influencia, motivación para alcanzar un buen desempeño es decir, que el liderazgo se enfoca en la manera de influir del líder sobre un grupo de trabajo, en base a sus habilidades y capacidades para que se pueda lograr un trabajo grupal, que se va forjando poco a poco en base a los factores que sean establecidos dentro de la organización.

El liderazgo es un tema de interés en las organizaciones, consiste en que el líder está en condiciones de influir con su comportamiento en un número considerable de personas y de las funciones que resultan importantes para la formación de las capacidades y habilidades relacionadas a los objetivos. La importancia del liderazgo se destaca en que alguien debe actuar de forma idónea para conseguir el éxito o un objetivo final, Gómez

(2006) menciona que el reto es adquirir a personas que se caracterizan por tener capacidades de empuje y a la vez tengan actitudes proactivas que permitan encaminar las energías positivas hacia la organización. Por ende, la importancia del liderazgo en las organizaciones es fundamental porque permite comparar con situaciones estables y eficientes dentro del mercado competitivo

Para establecer la importancia del liderazgo, determinar la diferencia entre las actividades de la administración y a diferencia de las actividades del liderazgo. Las dos son fundamentales para la organización, pero en varias ocasiones no se ha identificado la importancia Hodgetts, y Altman, (1981) en primera instancia la administración se delega actividades de manera sistémica planifica, organiza, direcciona y controla, mas no se inmiscuye en otros procesos de formación y crecimiento del personal de la organización por lo cual se considera un jefe ; en cambio el liderazgo forma parte de la administración, pero el enfoque, las competencias y las habilidades radican en influir en las personas para lograr un objetivo establecido es decir, que en diferentes áreas es necesario tener una buena administración, pero a su vez el liderazgo es una pieza clave para el logro de metas

En la actualidad el tema de liderazgo se ha ido posesionando a nivel mundial con diferentes investigaciones que se enfocan en mencionar la importancia del sentido de pertenencia a una organización por medio del liderazgo Hoch, Pearce, y Welzel (2010) el liderazgo describe como se pueden establecer las actividades entre los miembros de equipo generando interés y resultados para la mejora continua. De tal manera que la importancia se ve reflejada en los resultados, puesto que cada uno de los miembros de

trabajo aumenta la eficacia y desempeño a raíz de que el liderazgo este siendo ejecutado de manera adecuada.

2.2 Funciones y características del líder

Un líder debe poseer competencias y características en las cuales defina su estilo y forma de dirigir, centrándose en la motivación grupal para conocer tanto las debilidades como las destrezas de su grupo Covey (2009) un líder se caracteriza no solo por su forma de ser; sino que también está inmersa su formación académica y profesional siendo una de estas una fortaleza porque él conoce y utiliza sus: capacidades, conocimientos y habilidades para influir sobre los demás Maxwell (2007) un líder posee una serie de características que debe ejecutar para que pueda influenciar ante otra persona, debe permitir que su equipo de trabajo sea comunicativo, visionario, empático para que pueda transferir la visión y se obtengan resultados, los cuales deben ser recompensados. Nos indica que para un líder no existe una limitación siempre y cuando pueda cumplir con el rol de líder

El líder debe poseer varias competencias entre las cuales se destacan: los valores, las habilidades, las actitudes y conocimientos para el desarrollo tanto personal como grupal en el fomento de la mejora continua. El concepto de competencias ha tomado interés dentro de las organizaciones para la formación de un capital humano adecuado que se enfoque en el desarrollo de conocimientos y destrezas Delgado, y Delgado (2003) indican que las competencias que debe poseer un líder son las siguientes:

Categorías	Competencias
Cualidades personales	Flexibilidad: constancia, autonomía, fiabilidad: integridad, equilibrio
Destrezas interpersonales	Empatía, preocupación por los otros, asertividad, escucha activa, calidad y concisión en la expresión, trabajo en equipo
Capacidad de dirección y liderazgo	Delegar, motivar control de calidad, desarrollo del personal, apertura al exterior, liderazgo
Destrezas técnicas de gestión	Planificación de proyectos, negociación, organización de recursos, comprensión del contexto, negociación

Tabla 2.1: Competencias del líder

Fuente: El gráfico fue obtenido de la investigación de Delgado y Delgado (2003)

Como se puede observar en la tabla 2.1 las competencias de un líder están divididas en cuatro grupos, el primero con características personales para que se genere flexibilidad en el líder y pueda influir en los demás, seguido de las destrezas interpersonales que nos indica que la empatía que debe tener un líder logrará trabajo en grupo, otro grupo es la capacidad de dirección y liderazgo para delegar las actividades en busca del desarrollo personal y organizacional y finalmente las destrezas técnicas de gestión que buscan establecer los procesos de mejora continua.

Para definir las características del líder se consideran varios factores en cuanto a las funciones que cumple. Pero siempre existe una ligera discrepancia entre director y líder en cuanto a las características, a continuación Pautt, (2011) identifica las diferentes características entre directivo y líder



Gráfico 2.2: Características diferenciadoras entre directivos y el líder

Fuente: El gráfico fue obtenido en la investigación Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes de Pautt, (2011).

Como se puede observar en el gráfico 2.2 son notables las características que tiene cada uno de ellos; es por eso que el líder debe estar en una posición asertiva la mayor parte del tiempo dado que tiene seguidores e influencia sobre los demás.

La primera característica que indica es la voluntad que debe tener el líder tanto para realizar las actividades como para comunicarse con los demás, lo que lo lleva a obtener seguidores que serán el apoyo primordial de un líder para inspirar en el ámbito personal y profesional para conseguir el poder y logro de los objetivos en común. El líder es considerado una autoridad no formal porque no se encuentra establecido en el organigrama de una organización.

Las funciones que cumple el líder es por medio de modelos explicativos previamente ya establecidos; esto se refiere a que depende de que los procesos sean establecidos en las diferentes actividades y condiciones de las funciones para poder ejecutarlas Ramis, Manassero, Ferrer, y García, (2007) al explicar lo complejo de las condiciones en las que el líder puede realizar de forma eficaz y eficiente las funciones, se forman ideas y aspectos útiles para el desarrollo de un liderazgo beneficioso. Con ello demuestra que las funciones del líder deben ser realizadas bajo un modelo o estilo, para que de manera más objetivas sean ejecutadas.

Para promover un buen liderazgo se debe tomar en cuenta que los colaboradores de las organizaciones tienen la necesidad de tener un guía para basarse en un ejemplo de cumplimiento de actividades Gómez, (2006) el reto es alcanzar que las personas tengan una capacidad de proactividad para lograr canalizar varias estrategias de mejora en varios objetivos organizaciones con respecto a ello, se debe tomar en cuenta la

capacidad del personal en realizar diferentes actividades, cada una tiene habilidades y capacidades que se consideran necesarias para alcanzar una meta u objetivo.

Un buen líder debe adquirir competencias para poder retroalimentar a su equipo, gestionar cambios favorables con un enfoque propio y grupal, ser líder es una responsabilidad que abarca una serie de competencias básicas Sandoval, (2016) un líder necesita de competencias básicas tales como saber direccionar, gestionar a un equipo, tener un pensamiento emocional, estratégico y que se ejecute. Es decir, que el líder adquiere competencias que son importantes y favorece el desarrollo del equipo de trabajo y personal.

2.3 Liderazgo en las organizaciones

El liderazgo en la actualidad es una parte fundamental de las organizaciones Yulk (2008) para comprender el liderazgo en las organizaciones es necesario analizar los procesos colectivos que ayudan a determinar el rendimiento de la organización. Por ello, los líderes pueden mejorar el rendimiento del equipo influyendo sobre los procesos de forma positiva. porque permite establecer dirección hacia los trabajadores, para que puedan generar un trabajo óptimo. Es un conjunto de capacidades que puede tener una persona o en un grupo de personas en este caso en los trabajadores, para influir en las decisiones y acciones.

El liderazgo ha existido siempre y ha acompañado al hombre desde épocas pasadas, por lo tanto el liderazgo ha tomado mayor importancia desde la revolución industrial. Desde aquella época los gerentes eran encargados de administrar los departamentos y las

personas, se establecen actividades para cada departamento al igual que la persona que estaría encargada Cardona y Gonzales, (2011) los gerentes en los primeros días de la industrialización eran encargados de manejar con eficiencia el control administrativo de la organización para reconocer quien depende de quién. Por ello el control administrativo se basa en una jerarquía estableciendo los cargos y actividades, para mayor ejemplificación se indica a continuación en el gráfico 2. 3 se indica la cadena de mando de Fayol

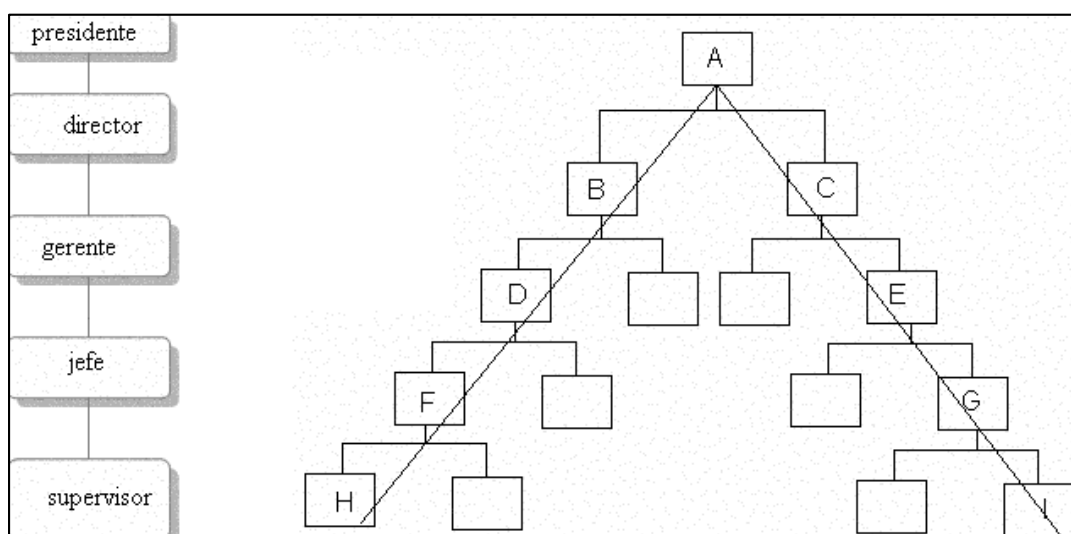


Gráfico 2.3: Cadena de mando de Fayol

Fuente: El gráfico fue obtenido en el libro *The evolution of management thought* de Wren, y Bedein, (2009).

Como se puede observar en el gráfico 2.3 se indica cómo está establecida la jerarquización de las relaciones dependiente de una organización, de ahí parte la idea de lo que actualmente se conoce como organigrama. Estableciendo los puestos de trabajo, y el jefe con el que tendrán relación directa, que para establecer la persona encarga (jefe) debe existir liderazgo porque son quienes tendrán bajo su cargo a un equipo de trabajo. Es importante tener una persona que se caracterice por tener la facilidad de dominio de

un grupo o personas, y que tengan las competencias y habilidades necesarias Clerc, Saldivia y Serrano (2006) los líderes de una organización deben ser distinguidos por sus habilidades adquiridas y que son propias de sí mismo, para poder lograr los resultados organizacionales basados en un arduo trabajo en equipo guiado por un líder, por ende la persona que es líder debe considerarse capaz de ejecutar ese rol tanto dentro como fuera de una organización.

Para ser un líder en una organización es fundamental tener una capacitación adecuada en manejo de grupo pero a la vez saber controlar la parte emocional Benavides, (2015) la inteligencia emocional dentro liderazgo empresarial tiene un factor que permite desarrollar las habilidades necesarias para influir en otras personas, lo que conlleva a entender las emociones del grupo, por lo tanto el líder en la organización debe tener una relación entre el dinamismo y un equilibrio tanto en su postura como en sus emociones.

2.4 Estilos de liderazgo

Como ya se ha indicado el termino liderazgo tiene diferentes conceptualizaciones, desde el punto de vista de Baguer, (2009) define al liderazgo como un proceso que conlleva la adquisición de diversas capacidades para poder liderar en diferentes situaciones, en general a las cuales está expuesto el líder, apoyando y siendo guía de su equipo para el fortalecimiento y crecimiento dentro de su área. De esta conceptualización se puede decir que el líder es la persona que tiene la capacidad de inspirar a otros, esto se debe al alto grado de conocimiento y personalidad, consiguiendo que el equipo de trabajo pueda alcanzar sus metas.

Los estilos de liderazgo en las organizaciones son factores determinantes, especialmente porque tiene una reacción positiva en el desempeño laboral Pedraja y Rodriguez (2004) menciona que los estilos de liderazgo abarcan una serie de factores y características diferenciales que ayudan a la relevancia en la toma de decisiones, en el desempeño laboral y el logro de los objetivos, por ende los estilos de liderazgo deben estar acorde a las actividades que se ejecuten, para tener un sentido de pertenencia y la capacidad para controlar un grupo por medio de habilidades.

Es importante mencionar que existen diferentes estilos de liderazgo como lo menciona Lewin (1951) a finales de los años 30 realizó un estudio en donde analizó el comportamiento de tres grupos con niños de 10 a 11 años, estableció tres estilos de liderazgo, el liderazgo Autocrático, Democrático y Laissez-Faire (liberal), los cuales se conceptualizaron en base las características de cada uno.

Los estilos de liderazgo se basan en una serie de características para lograr un objetivo, saber identificar que estilo de liderazgo es el adecuado ante situación específica Cuadrado (2014) el psicólogo Kurt Lewin no pretendía destacar un estilo de liderazgo, sino por medio del estudio logro establecer que cada uno de los estilos pueden ser utilizados en un momento adecuado es decir, lógicamente identificó que existe una inclinación hacia un estilo específico, la persona que tiene conocimiento sobre liderazgo puede utilizar un estilo de liderazgo que considere adecuada para la situación, A continuación Quispe (2011) indica las características de los estilos de liderazgo mencionados

Autoritario	Democrático	Liberal (Laissez-faire)
El líder fija las directrices sin la participación del grupo	Las directrices son debatidas por el grupo y son decididas por este con el estímulo y el apoyo del líder	Libertad completa en las decisiones grupales o individuales. Participación mínima del líder
A medida que se requiere, el líder determina los pasos a seguir en las técnicas que se utilizarán en la ejecución de las tareas de modo imprevisible para el grupo	El propio grupo esboza los pasos a seguir y las técnicas para alcanzar el objetivo, y solicita consejo técnico al líder cuando es necesario. Este propone dos o más alternativas para que el grupo escoja. Así las tareas requieren nuevas perspectivas en los debates.	La participación del líder en el debate es limitada. Presenta algunos materiales al grupo y aclara que se suministrará información si la solicitan
El líder determina cuál es la tarea que cada uno debe ejecutar y quien es su compañero de trabajo	La división de las tareas quedan a criterio del grupo y cada miembro tiene la libertad de escoger a sus compañeros de trabajo	La división de las tareas y la elección de compañeros quedan a cargo del grupo. Absoluta falta de participación del líder
El líder es dominante. Elogia y critica el trabajo "individual" de cada miembro	El líder busca ser un miembro más del grupo sin encargarse mucho de las tareas. Es objetivo y se limita a los hechos en sus críticas y elogios	El líder no hace ningún intento de evaluarlo o regularlo el curso de los acontecimientos. Solo hace comentarios esporádicos sobre las actividades de los miembros, cuando se le pregunta

Tabla 2.2: Estilos de liderazgo de Kurt Lewin

Fuente: El gráfico fue obtenido en una investigación realizada por Quispe (2011).

Como se puede observar en la tabla 2.2 los estilos de liderazgo establecido por Kurt Lewin indica que cada uno tiene características diferentes, se identifica el comportamiento que tiene el líder hacia el grupo y cuáles son las actividades más relevantes que realiza con cada estilo de liderazgo.

2.4.1 Liderazgo Autocrático

Consiste en el cual el líder es únicamente el que toma las decisiones Escandon y Hurtado (2016) los colaboradores o el equipo de trabajo no está dentro de la toma de decisiones y a su vez no puede dar su opinión, el encargado es el solamente el líder para tomar una decisión no existe una participación grupal, por ende no se acepta las ideas, ni decisiones de los trabajadores, el líder monopoliza la toma de decisiones.

2.4.2 Liderazgo Democrático

Este estilo de liderazgo es todo lo contrario al autocrático, se focaliza en la participación grupal, entablar un debate; existe mayor comunicación con los subordinados, así lo menciona Escandon y Hurtado (2016) los colaboradores o grupo de trabajo están inmersos en la toma de decisiones, dentro del equipo existe una participación activa para obtener resultados favorables por lo que se considera importante la opinión de los trabajadores en la organización. La comunicación debe ser desde los mandos bajos hasta los mandos altos para poner generar una organización de calidad

2.4.3 Liderazgo Laissez-Faire

En español significa “dejar hacer” este estilo de liderazgo es el que es liberal por así decirlo y consiste en una falta de interés por la toma de decisiones, así lo menciona Escandon y Hurtado (2016) en ese estilo el líder no tiene mayor participación dentro del equipo de trabajo, deja que su equipo tome las decisiones y realizan las actividades, el líder únicamente se encarga de suministrar los recursos para que se realice la actividad, mas no se involucra lo que conlleva a una falta de productividad. Tal como se menciona este estilo de liderazgo es totalmente incapaz de liderar un grupo, dar su opinión o tomar decisiones, solamente se encarga de proporcionar lo que necesitan físicamente mas no con su espíritu de líder.

2.5 Desempeño Laboral

El desempeño laboral es de suma importancia para las organizaciones, ya que con esto se logra evidenciar el desarrollo de las capacidades del trabajador; como una unidad individual de la organización y ente social significativo para el trabajo, y al mismo

tiempo se abre la posibilidad de aumentar la productividad de las organizaciones. Montoya (2009) al definir desempeño lo relaciona con competencias, afirmando que en la medida en que el trabajador mejore sus competencias mejorará su desempeño. Para este autor, las competencias son comportamientos y destrezas visibles que la persona aporta en un empleo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria.

El termino desempeño laboral hace énfasis lo que en realidad hace el colaborador, sus actitudes, la productividad, el comportamiento que logra desarrollar en su área de trabajo Chiavenato (2000) el desempeño laboral se refleja en el comportamiento del trabajador en lo que corresponde a la estrategia para lograr a los objetivos. Es decir, que dentro de la organización los trabajadores tienen un comportamiento que les identificará en su desempeño laboral.

En otra definición del desempeño laboral son acciones o comportamientos observados de los empleados en cuanto son relevantes para los objetivos y que puedan ser medidos por medio de las competencias de cada uno y su compromiso organizacional Spencer y Spencer (1993) indican que las competencias que se desarrolla el individuo expresa una definición de lo que podría realizar en su trabajo, acompañado de la conducta para fomentar de manera fiable el desempeño. Como se puede ver, dentro del ámbito laboral es de gran importancia que el personal posea competencias y sepa cuál es su comportamiento; que le permitan desempeñarse correctamente en el puesto de trabajo asignado.

Se puede concluir que el desempeño laboral es el conjunto de comportamiento, competencias y destrezas que son observadas en un empleado y que hacen que este desarrolle su trabajo en forma eficaz y eficiente, logrando así los objetivos de la organización.

2.5.1 La importancia de desempeño laboral

La importancia del desempeño laboral es satisfacer tanto la necesidad de la organización en la productividad como la satisfacción de tener un colaborador que tenga una desempeño laboral eficaz y eficiente Quintero, Africano, y Faria (2008) el logro de metas organizacionales; es un proceso arduo que conlleva la productividad del trabajo, lo que permite obtener altos niveles de satisfacción laboral y desempeño. Por ello las organizaciones han optado por capacitar a los trabajadores en sus áreas de trabajo para que puedan mejorar su desempeño y la organización logre sus objetivos.

Otra razón para que el desempeño laboral sea importante dentro de la organización es que el capital humano es un lazo con la organización de alianza en el que se basa en el ganar- ganar Salas, Diaz, y Perez (2012) en donde indica que el capital humano de una organización no solamente se basa en conocimientos técnicos, sino también en un crecimiento personal, altamente eficiente para que el desempeño laboral pueda ser idóneo dentro de su área, los autores mencionan varias veces capital humano, por ende los conocimientos, capacidades y habilidades que intervengan en el desarrollo del trabajo es importante para cualitativamente y cuantitativamente poder evaluar.

2.5.2 Características del desempeño laboral

El desempeño laboral es el conjunto de características de la realización de actividades establecida de manera formal, ya sea en la descripción de puestos o algún otro documento oficial que establezca. A su vez el cumplimiento de las actividades establecidas con responsabilidad, eficiencia y calidad Latorres (2011) las características del desempeño laboral que cumple el trabajo deben estar alineadas a la responsabilidad organizacional, productividad y cumplir las funciones asignadas en su cargo, para así alcanzar las metas organizaciones y personales, por ello los trabajadores demuestran en el área de trabajo su desempeño con el cumplimiento de las actividades es en base a los conocimientos, habilidades y destrezas.

Las características que abarca el desempeño laboral no solamente consisten en actividades estipuladas en la descripción de un puesto de trabajo sino también interviene la conducta del trabajador dentro de la organización. El bienestar para la organización es tener un personal que se encuentre estable en el ambiente laboral como personal, la conducta de un trabajador tiende a influir en el desempeño laboral Sasin y Salanova (2014), en donde dice que dentro del trabajo las conductas del trabajador pueden estar orientadas hacia el cargo y la responsabilidad del cumplimiento de procesos, a esto se lo conoce como desempeño intrarol; en cambio otra de las conductas que influyen son las del desempeño extrarol que consiste en añadir valor agregado a actividades que se realizan diariamente. Es decir, que las conductas que tengan los trabajadores para desempeñarse dentro de su área, se identificará acorde al cumplimiento, como se mencionó algunos actuaran en base a lo establecido y otros en cambio aportaran un valor agregado. Estas dos características son válidas dentro de la organización ya que por medio de ellas se podrá obtener un desempeño laboral adecuado.

2.5.3 Factores que influyen en el desempeño laboral

No existe un criterio para determinar qué factores influyen en el desempeño laboral, sin embargo se han identificado algunos por medio de investigación y el impacto que ha generado en las organizaciones Palmar y Valero (2014) los siguientes factores han tenido influencia en el desempeño laboral de manera directa hacia el trabajador.

- *El ambiente de trabajo:* El lugar donde el trabajador realiza las actividades, tiene influencia sobre el desempeño, ya que es necesario que este en buenas condiciones con comodidades no exageradas, pero si las necesarias para poder desempeñarse; en la organización la jornada de trabajo es larga por lo tanto el trabajador necesita estar en un ambiente tanto físico, social y económico que genere satisfacción. Los factores riesgos que existen en el ambiente laboral son los siguientes:

Factores de riesgo	Comentario
Condiciones generales e infraestructura sanitaria del local del trabajo	Protección climática adecuada, disponibilidad de instalaciones sanitarias, de agua potable de comedores
Condiciones de seguridad	Condiciones que influyen en los accidentes, incluyendo las características de máquinas, equipos y herramientas, seguridad general del local y del espacio del trabajo y riesgos de las fuentes de energía
Riesgos del ambiente físico	Condiciones físicas del trabajo que pueden ocasionar accidente y enfermedades. Por ejemplo: ruido, vibraciones, condiciones de temperatura
Riesgos de contaminación química y biológica	Exposición directa a contaminantes químicos o biológicos por ser parte de proceso de trabajo
Carga de trabajo	Exigencia de las tareas sobre los individuos: esfuerzo físico, posturas de trabajo, manipulación de carga, exigencias de concentración.
Organización del trabajo	Forma en la que se organiza las tareas y se distribuye tiempo de trabajo, funciones y ritmo

Tabla 2.3: Factores que influyen en el ambiente laboral

Fuente: El gráfico fue obtenido del libro Conceptos básicos de la salud laboral de Parra (2003)

Como se puede observar en la tabla 2.3 los riesgos en el ambiente laboral pueden ser tanto físicos como psicosociales.

- *El salario:* Ante la sociedad la remuneración siempre va a ser considerada como un incentivo de trabajo, pero esta debe ser justa y acorde al desempeño del trabajador, para crear sentido de pertenencia a la organización tanto grupales como individuales para que así perciban una remuneración justa y conforme a las actividades cumplidas.
- *Relaciones interpersonales:* Es un factor determinante en la organización dado que el trabajador está en constante contacto con otras personas, por ende, se debe crear relaciones estables, confiables y armoniosas para que el desempeño sea más eficiente, con esto el trabajador generará mayor productividad y satisfacción con el equipo de trabajo en el desempeño.
- *Jornada laboral:* Hace referencia a las horas que el trabajador cumple diariamente, pero esto va de la mano de las funciones que ejecuta en su puesto de trabajo, el empleador busca la satisfacción del trabajador para que cumpla las actividades en el horario establecido y no se extienda el horario, para que así el trabajador sienta satisfacción con su labor diaria y su desempeño.
- *Cancelación puntual del salario:* Como se menciona anteriormente la remuneración es un incentivo para los trabajadores por su desempeño, por ende, debe ser cancelada puntualmente y pueda tener el sentido de satisfacción tanto en el hogar como personalmente. Con la puntualidad de pago el trabajador realizará eficientemente las actividades porque tendrá el incentivo de pago a tiempo.

- *Incentivos y motivación dentro de la organización:* Los incentivos tienen como objetivo motivar a los trabajadores para el cumplimiento de metas y la mejora del desempeño laboral, puesto que son factores que se ofrece al trabajador para que realice de manera eficiente y eficaz las actividades.

2.6 Evaluación de desempeño laboral

La evaluación del desempeño laboral es un proceso sistémico el cual indica como el trabajador se desarrolla en el puesto de trabajo. Por medio de una evaluación se pueden obtener resultados cuantitativos y cualitativos del trabajador; la evaluación debe ser objetiva e integral durante un tiempo determinado es decir, periódicamente para así poder evaluar su desenvolvimiento Dubrin (2010) la evaluación de desempeño laboral se considera el valor profesional que aporta el trabajador dentro de la organización con respecto a la obtención de resultados. El trabajador será evaluado en periodos de tiempo desde su entrada a la organización y durante su permanencia, para poder evaluar su desarrollo en el desempeño laboral. Es decir, que la evaluación de desempeño es una herramienta útil para medir la conducta, las habilidades y resultados que ha obtenido el trabajador dentro de la organización.

Se debe tomar en cuenta que la evaluación de desempeño laboral se debe realizar en base al cumplimiento de actividades que se estipulen en el perfil de cargo. El trabajador tiene el derecho de conocer las políticas de la organización y sus funciones de puesto de trabajo para así poder ser evaluado con éxito Montoya (2009) para realizar la evaluación de desempeño dentro de una organización es primordial determinar que es un proceso de acompañamiento, retroalimentación y seguimiento, el cual se debe indicar a los

trabajadores sus funciones en su área de trabajo, las políticas y responsabilidad que deben cumplir en la organización.

La evaluación de desempeño laboral es necesaria dentro de las organizaciones, esta herramienta en el área de talento humano se ha perfeccionado con el uso; para que genere un valor en la productividad y desempeño laboral, para ello se ha establecido pasos clave dentro de la evaluación debido a que genera un mejoramiento continuo Alles (2006), en donde indica tres pasos claves de la evaluación de desempeño

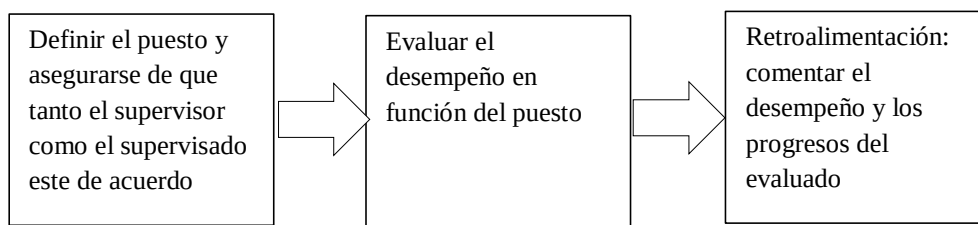


Gráfico 2.4: Tres pasos claves en la evaluación de desempeño

Fuente: El gráfico fue obtenido en el libro de Alles (2006). Desempeño por competencias: evaluación 360°

En el gráfico 2.4 indica que los pasos claves para la evaluación de desempeño tienen un inicio en el que se basa la definición del cargo del trabajador en cuanto a sus funciones, la siguiente fase que es el desarrollo como se mencionó la evaluación se debe realizar de acuerdo a las funciones que estén estipuladas en el perfil de cargo del trabajadores y finalmente la fase de cierre en el la cual se imparte una retroalimentación de los resultados para comentar el desempeño y mejorar los factores de evaluación.

2.6.1 Evaluación de desempeño por competencias

Es un proceso mediante el cual se evalúan las competencias del trabajo en su puesto de trabajo. Puede llevarse a acabo desde un enfoque general y después con un enfoque

especifico. El termino competencias ha sido utilizado hace más de 30 años por McClelland citado por Capuano (2004) en donde indica que la evaluación de desempeño tradicional no es suficiente para obtener el desempeño real del trabajador, sino que por medio de las competencias se logra un trabajo con potencial, habilidades, destrezas y conocimientos que son puestos en práctica en el área de trabajo. Es decir, que la evaluación por competencias de un trabajador se basa en las habilidades que desempeñe dentro de su puesto de trabajo.

La evaluación de competencias se puede diferenciar por diferentes tipos según crea pertinente la organización, sin embargo la principal clasificación Alles, M. (2006) indica que son:

- *Competencias cardinales:* Las cuales describen las competencias organizacionales generales que el trabajador debe adquirir, enfocadas hacia los objetivos, misión y visión organizacional.
- *Competencias específicas:* Estas competencias son desempeñadas por el trabajador en su puesto de trabajo con respecto a las actividades que debe cumplir para lograr los objetivos de productividad.

Por lo tanto la evaluación por competencias puede tener como resultados en base a los objetivos que se desee obtener para posible toma de decisiones organizacionales, mejorar el rendimiento de los trabajadores y mejorar los resultados de la organización Borjas (2011) indica que las competencias que desarrollo un trabajador en su puesto de trabajo en base a los conocimientos que él tiene, en necesario contar con un seguimiento de formación profesional es decir, que se debe fomentar las competencias en los

trabajadores para formar una cultura organizacional en base a competencias, como por ejemplo las capacitaciones.

2.6.2 Objetivos de la evaluación de desempeño

Los objetivos de la evaluación de desempeño son conocer las habilidades, competencias y conocimientos que tiene el trabajador en su puesto de trabajo y dentro de la organización; para medir la competitividad tanto del individuo como de la empresa. Esta herramienta a su vez busca incentivar y motivar a los trabajadores con más alto desempeño y generar competitividad entre ellos para que se esfuercen por lograr un desempeño óptimo y obtener una recompensa. Chiavenato (2007) los objetivos principales que tiene la evaluación de desempeño son los siguientes:

- Reconocer las condiciones adecuadas para evaluar el desempeño del trabajador, verificar el potencial humano que posee en las actividades laborales.
- Identificar el capital humano como un factor primordial dentro de una organización competitiva, que se encarga de generar productividad laboral y personal dirigida hacia los trabajadores, lo cual la evaluación permite reconocer las ventajas del personal.
- Garantizar a los trabajadores crecimiento personal y laboral de acuerdo con su desempeño laboral para conseguir los objetivos individuales y grupales.

Durante la evaluación de desempeño laboral se logra obtener las debilidades y fortalezas que tiene el trabajador y a su vez que es el reflejo de productividad de una organización,

por ello Bonlander, Snell, y Sherman (2001) mencionan que los propósitos para la ejecución de la evaluación desempeño:

- Los empleados tendrán la oportunidad de conocer sus habilidades y conocimientos que deben para mejorar su rendimiento en su área de trabajo.
- Indicar cuales son las fortalezas y debilidades que tiene el trabajador para que se genere un cambio proactivo.
- Generar una evaluación sistémica para que los trabajadores puedan identificar el nivel de desempeño por medio de indicadores.

Evaluar el potencial humano que tiene la organización siempre va a generar un impacto, ya que permite conocer los puntos débiles en los que debe capacitar y entrenar al personal para obtener un mejor desempeño, por medio de los indicadores la evaluación es una herramienta funcional porque permite reconocer en que desempeño se encuentra la organización y a su vez ayuda a la toma de decisiones organizacionales.

2.7 Evaluación de desempeño en la empresa de investigación

La empresa ensambladora de vehículos está en vigencia hace 6 años en el mercado siendo la primera ensambladora en la provincia de Tungurahua ubicada en el cuarto lugar en ventas a nacional. La misión de la organización es fomentar el desarrollo de la Provincia y el País, así como también el crecimiento de la gente generando al mismo tiempo la rentabilidad necesaria para asegurar la continuidad y desarrollo de la organización y visión se enfoca en la cultura organizacional impulse la búsqueda de la excelencia en un ambiente acogedor que facilita el desarrollo constante del equipo humano.

La organización se basa en la búsqueda de la excelencia, lograr los objetivos organizacionales y tener personal capacitado para mantener procesos innovadores y competitivos. En base a ello los principios organizacionales que son el pilar de la organización son: la integridad, honestidad, solidaridad, trabajo en equipo, orientación a resultados, humildad y confianza; estos principios hacen que la organización tenga una cultura organizacional estandarizada y genere confiabilidad laboral y personal.

Es por ello que el área de talento humano se focaliza en el capital humano, en desarrollar personal capacitado y entrenado para la ejecución de las actividades en su puesto de trabajo y a su vez formar personas competitivas para el logro de los objetivos personales y organizacionales. Para lo cual se realiza la evaluación de desempeño cada 6 meses calificada por el coordinador de cada área, seguido de la coordinación de talento que se encarga de analizar la información obtenida de cada trabajador para identificar el desempeño laboral individualmente y por las áreas de trabajo que tiene la organización, la evaluación de desempeño dentro de empresa es considerada como una herramienta fundamental para la toma de decisiones.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se especifica la metodología que se aplicó para el desarrollo del presente proyecto, se da a conocer la población, el diseño y los instrumentos aplicados para la evaluación, mencionando que mediante este proceso se buscó lograr el bienestar personal y organizacional, para que los resultados sean eficientes y eficaces.

3.1 Metodología

El enfoque determinado es de tipo cuantitativo porque hace referencia a los instrumentos que se califican o cuantifican de manera numérica o porcentual; se reflejó en la aplicación de los instrumentos y herramientas aplicadas para la recolección y el análisis de datos. Además, la investigación es descriptiva se busca especificar las características del fenómeno que va a ser estudiado. En este caso se aplicó con el objetivo de indagar el estilo de liderazgo y su relación con el desempeño laboral.

El diseño es no experimental; no se manipulan las variables del estudio solo se observan las situaciones ya existentes. Con corte transversal, en donde Hernández, Fernández, y Baptista, (2010) mencionan que son investigaciones que recopilan datos en un momento único, lo que corrobora que se realizó en un tiempo determinado.

3.2. Población

La población de interés es de 205 colaboradores tanto administrativos como operativos pertenecientes a la compañía de CIAUTO CIA. LTDA entre hombres y mujeres, para lo

cual se dividió en dos secciones de aplicación de los instrumentos. Es importante mencionar que el Test de Liderazgo de Kurt Lewin se aplicó a líderes, supervisores, asistentes y coordinadores de cada área con un total de 35 personas. Basándose en los resultados se relacionó con la evaluación de desempeño que fue aplicada al área operativa 170 colaboradores de la organización, esta información fue proporcionada por la coordinación de talento humano.

Es necesario mencionar que se trabajó con toda la población, no fue necesario extraer una muestra debido a que el área administrativa fueron 35 personas aplicadas, y en cuanto al área operativa 170 fueron aplicados la evaluación de manera voluntaria y colaborativa.

3.3 Instrumentos

Los instrumentos que se aplicaron para la obtener información fueron dos, una para la variable de estilos de liderazgo, en el cual se aplicó el Test de Liderazgo de Kurt Lewin y para la variable de desempeño laboral se utilizó la evaluación de desempeño aplicada en la empresa por medio de un formato ya establecido. Conjuntamente se procedió a llenar una ficha sociodemográfica en la cual se obtuvo información referente a la edad, sexo, nivel de educación, cargo y área.

3.3.1 Test de Liderazgo de Kurt Lewin

El test de liderazgo de Kurt Lewin es un instrumento diseñado para identificar los estilos de liderazgo (Anexo 1). El test consta de 33 ítems las cuales identifican el estilo de liderazgo que se establece por medio de una división de los tres estilos, estilo 1:

Autocrático, estilo2: Democrático, estilo 3: Laissez Faire al momento de la calificación como se pueda observar en la tabla 3.1

Estilo 1	Estilo 2	Estilo 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
14	14	15
17	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33

Tabla 3.1: Descriptivo de la puntuación de los estilos de liderazgo

Fuente: Test de liderazgo Kurt Lewin (1951)

La modalidad de respuesta de cada uno de los ítems requiere de una sola opción (acuerdo y desacuerdo).

La aplicación del test se decidió realizar por la facilidad de respuesta ya que la aplicación oscila entre los 20 y 25 minutos. Es importante mencionar que este instrumento ha sido utilizado en diferentes investigaciones.

El test mencionado fue validado por juicio de especialista por parte de un docente de psicología organizacional de la Universidad Católica del Ecuador sede Ambato y por la un beneficiario la coordinadora de talento humano de la organización con la finalidad de garantizar la aplicación del test sea efectiva y se logre obtener los resultados pertinentes para la relación con el desempeño laboral

3.3.2 Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño es por medio de la calificación de las actividades del puesto de trabajo esto varía dependiendo del cargo que ocupe el operario, los

coordinadores de cada área son los encargados de realizar la evaluación con una puntuación según la escala de Likert desde deficiente hasta excelente.

3.4 Procedimiento

Para la aplicación de los instrumentos en primera instancia se solicitó la colaboración del personal de CIAUTO CIA LDTA, desde los coordinadores hasta el área operativa. Se planteó el tema de investigación para que sea aprobado la aplicación de los test en conjunto con el Gerente de Planta y la Coordinación de Talento Humano se realizó un análisis logístico en el cual se definió a las áreas a evaluar y los días que se podía dar inicio a la investigación.

Se acordó distribuir por áreas la aplicación, las fechas y los horarios, el test de liderazgo de Kurt Lewin se aplicó del 14 al 17 de mayo del 2018, a partir de las 8h00 con una duración de 20 a 25 minutos aproximadamente tomando en cuenta la disponibilidad de tiempo de cada coordinador, supervisor, asistente y líder de las diferentes áreas empezando por abastecimientos, soldadura, pintura, ensamble, calidad, mantenimiento, contabilidad y administrativos.

Se entregó los test a cada uno de los colaboradores informándoles de que es anónimo, el objetivo de la investigación, se indicó las instrucciones descritas en el test y se recalcó que cualquier duda durante la aplicación del test será respondida. Y se procedió a que los colaboradores empiecen a llenar el test

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Introducción

Se procedió a analizar los resultados obtenidos a través de la aplicación del Test de Liderazgo de Kurt Lewin y la evaluación de desempeño del año 2017 de la organización, para después poder identificar si existe relación con el desempeño laboral de la organización.

Se empezó por el análisis de los datos sociodemográficos descritos en el Test de liderazgo, después se procedió a identificar los estilos de liderazgo que tiene cada uno de las personas evaluadas, se continuó con la evaluación de desempeño el análisis de los datos sociodemográficos descritos de igual manera en la evaluación. Es importante mencionar que el test de Liderazgo de Kurt Lewin fue aplicado a 35 personas, y la evaluación de desempeño a 170, la diferencia de los datos sociodemográficos es porque la aplicación de los instrumentos se realizó a distintos participantes es decir, en dos áreas, administrativa de mandos medios altos y en los operadores de CIAUTO CIA LTDA.

Para lograr un posible relación con el desempeño laboral a través de la evaluación ya obtenida por parte de CIAUTO del año 2017 y por último se expone la fiabilidad de las herramientas utilizadas.

Los resultados fueron expuestos por medio de tablas y gráficos en los que se puede visualizar la frecuencia (f), el porcentaje (%) y la media total de los datos analizados por medio del programa SPSS.

4.2. Características de la Población del Test de Liderazgo de Kurt

Lewin

Las características de la población fueron analizadas por medio de los datos sociodemográficos, es importante mencionar que los datos sociodemográficos son necesarios para la investigación de este proyecto debido a la relación de las particularidades laborales.

4.2.1 Características personales de la Población

El análisis e interpretación de las características personales de la población se realizó mediante la frecuencia y los porcentajes de la edad, el género, y nivel de educación de cada una de las personas evaluadas a los mandos medios y mandos altos de la organización.

Tabla 4.1

Descriptivo del sexo de la población

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	31	88,6
Femenino	4	11,4
Total	35	100%

Como se muestra en la Tabla 4.1 la mayor población es masculino 88,6% a comparación de sexo femenino que tiene un porcentaje de 11,4%. Es importante mencionar que pese a que existe más demanda masculina la organización no ha tenido actos de violencia contra la mujer o discriminación.

Tabla 4.2:

Descriptivo de la edad de la población

Edad	Frecuencia	Porcentaje
18-29 Años	17	48,6
30-49 Años	16	45,7
50 en adelante	2	5,7
Total	35	100%

En la Tabla 4.2 se muestra los rangos de edad, en donde se evidencia que la población que predomina esta entre los 18-29 años con un porcentaje del 48,6% y de 30 a 29años con un 45,7% lo que muestra que la población de CIAUTO está entre los 18 y 49 años, y con un 5,7% se encuentran en los 50 en adelante. Se recalca que los rangos de edad se basaron en el libro de James Citrin y Richard Smith (2005) quienes establecen los tres rangos en etapa de promesa de 18 a 29 años, edad de ímpetu de 30 a 49 años y finalmente edad de la cosecha de 50 en adelante

Tabla 4.3:

Descriptivo del nivel de educación de la población

Nivel de Educación	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	0	0
Bachillerato	5	14,3
Superior	27	77,1
Posgrado	3	8,6
Total	35	100%

En la Tabla 4.3 se puede observar que el nivel de educación de la población tiene mayor porcentaje el nivel superior con el 77,1% lo que se debe a que forman parte de los mandos altos, medios de la organización por lo tanto deben tener una educación superior seguido del bachillerato con el 14,3% y finalmente con posgrado 8,6%. Cabe mencionar que el nivel superior está incluido el tecnólogo.

4.2.2 Características laborales de la Población

El análisis de las características laborales de la población se realizó de igual manera por medio de frecuencias y porcentajes, basándose en la población evaluada en el cargo que ocupa dentro de la organización y en el área que se encuentra siempre enfocada en los mandos medios altos de CIAUTO CIA LDTA

Tabla 4.4:

Descriptivo de cargos de la población

Cargo	Frecuencia	Porcentaje
Lider	9	25,7
Supervisor	5	14,3
Asistente	14	40
Coordinador	7	20
Total	35	100%

En la Tabla 4.4 se observa que quienes ocupan el mayor porcentaje de población son los asistentes con el 40%, seguido de líderes con el 25,7% se indica que no todas las áreas tienen líderes esto nace de la necesidad de los coordinadores, en especial las áreas con mayor demanda de población, a continuación se puede visualizar que el siguiente cargo

está comprendido por los supervisores con un 14,3% y finalmente los coordinadores de cada área con el 8,1%

Tabla 4.5:

Descriptivo de área laboral de la población

Área	Frecuencia	Porcentaje
Abastecimientos (AB)	4	11,4
Soldadura (SL)	2	5,7
Pintura (PT)	5	14,3
Ensamble (VT)	8	22,9
Calidad (CL)	5	14,3
Mantenimiento (MT)	5	14,3
Administrativo (AD)	4	11,4
Contabilidad (CT)	2	5,7
Total	35	100%

En la Tabla 4.5 se puede observar que el área con mayor población de mandos medios altos es ensamble con el 22,9%, dado que es el área con mayor población en CIAUTO CIA LDTA, se ha establecido mayor cantidad de líderes y supervisores para un mayor control del proceso, seguido de calidad y mantenimiento con el 14,3% siendo estas áreas de staff de la organización, pintura de igual manera esta con el 14,3%, el área de abastecimientos y administrativa con el 11,4% y finalmente el área de soldadura y contabilidad con el 5,7%.

4.3 Resultado del instrumento de evaluación sobre los estilos de liderazgo de Kurt Lewin

Para el análisis de los estilos de liderazgo de Kurt Lewin, se consideraron los tres estilos de liderazgo, Autocrático, Democrático y Laissez-faire, la obtención de los datos se

realizó mediante el análisis por las siete áreas y por los cuatro cargos definidos anteriormente en las tablas 4.3 y 4.4. de todo el personal evaluado en CIATO CIA LTDA

4.3.1 Análisis estadístico

A continuación se presenta el análisis estadístico sobre los estilos de liderazgo de cada área y se muestra por cada cargo el estilo de liderazgo que tiene incidencia. La representación es grafica para una mejor explicación. Es importante la dirección de las personas en una organización porque es un pilar fundamental para que los procesos cumplan con los objetivos diarios, alcanzar la meta en común que tiene CIAUTO CIA LTDA, no solamente esto es importante en los mandos medios altos, sino a su vez en los operarios de la organización. Es por eso que se comienza con el primer análisis general de los resultados obtenidos

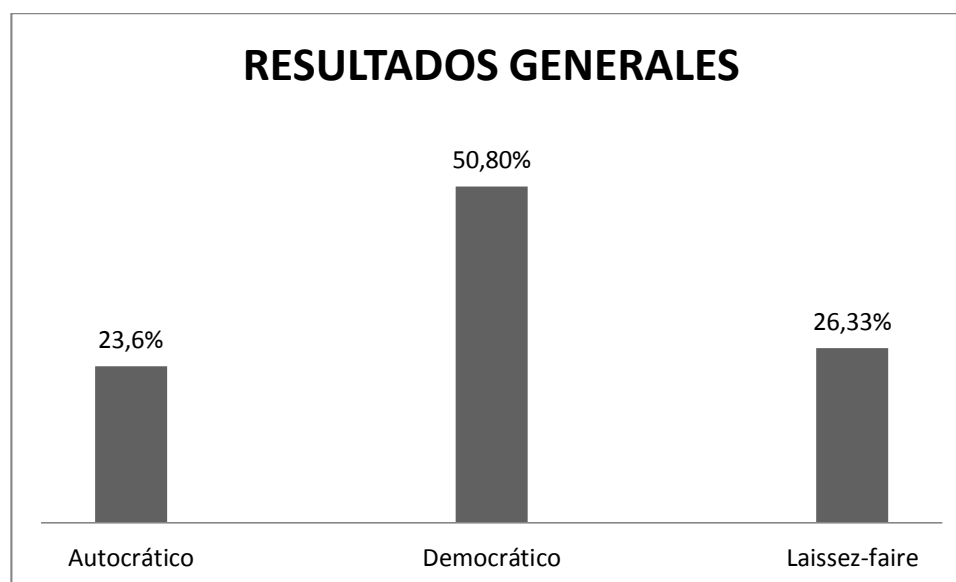


Gráfico 4.1: Resultados generales de los estilos de liderazgo.

Con los datos obtenidos se puede identificar que el estilo de liderazgo que predomina dentro de CIAUTO CIA LTDA es el estilo democrático con el 50,80% , lo que indica que se toma decisiones en base a un consenso dentro de cada área, seguido de Laissez-faire con el 26,33% y finalmente con el estilo autocrático con el 23,6%. El estilo de liderazgo que se obtuvo en la recopilación de datos es un estilo con el que se debe continuar, para fomentar el buen desempeño laboral de los operadores.

A partir de los datos establecidos en el gráfico 4.2 es necesario establecer y conocer los estilos de liderazgo por cada área evaluada.

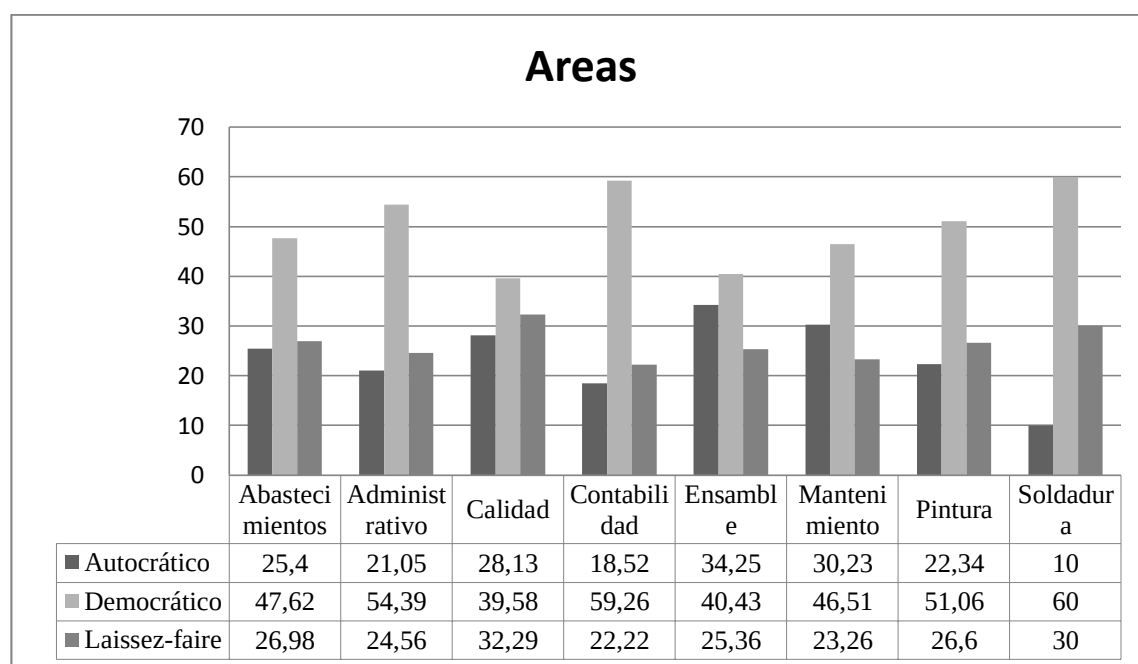


Gráfico 4.2: Resultados generales de los estilos de liderazgo de cada área.

Como se puede observar en el área de contabilidad se indica que es el área que predomina el estilo de liderazgo democrático de CIAUTO CIA. LTDA. Obteniendo una puntuación de 59,26% seguido de soldadura con el 60%, es importante mencionar que

soldadura fue creado hace un año aproximadamente por la gestión de proyectos de la organización.

De igual manera como se puede observar el gráfico 4.3 el estilo de liderazgo democrático tiene una marcada identificación, en cada área este estilo de liderazgo predomina, esto es un indicador positivo para la organización pues se puede observar que se tienen un estilo de liderazgo que conduce a una mayor motivación para los operadores y cumplimiento de metas.

Al considerar a los estilos de liderazgo como una característica principal para el manejo de grupos, se consideró el análisis de los estilos por los cargos definidos, líderes, asistentes, supervisores y coordinadores

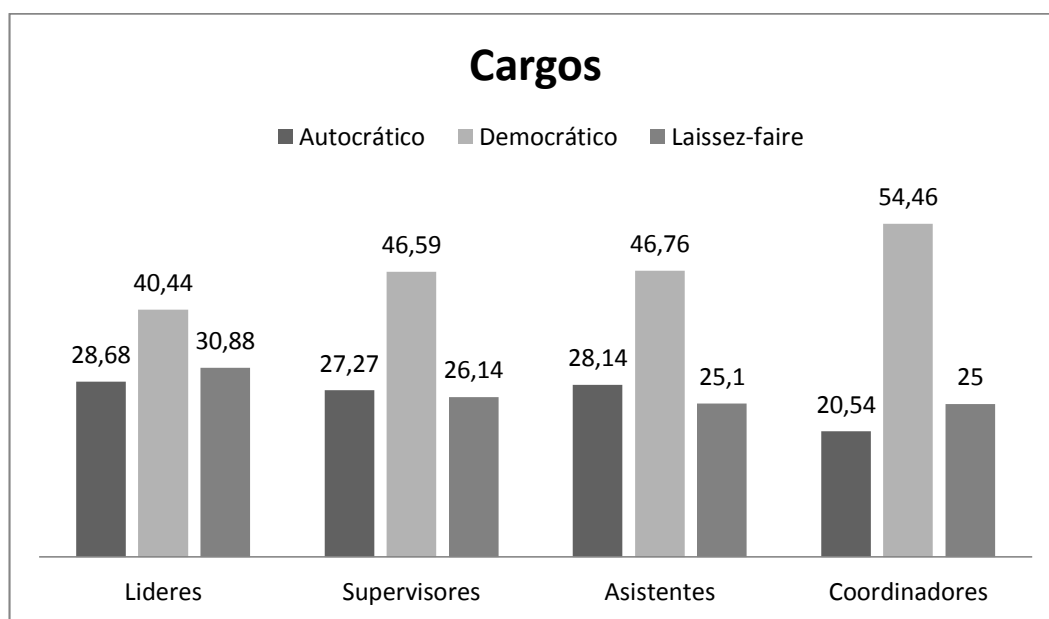


Gráfico 4.3: Resultados generales de los estilos de liderazgo por cargos.

Los cargos presentados a continuación son los que se han analizado y considerado que tienen mayor comunicación, delegación de actividades diarias hacia los operadores de la organización. Como se puede observar en el gráfico 4.3 el estilo de liderazgo que predomina es el democrático y en el cargo que existe un mayor porcentaje es en los coordinadores con el 54,46%, los coordinadores son los encargados de toda la área en cuanto a la planificación, organización, verificación y control, basándose en orientación a resultados y trabajo en equipo; dos principios organizacionales. Los Asistentes con un 46,76% son encargados de Auditar las operaciones mediante la comparación de los instructivos de trabajo garantizando la calidad de los procesos. Los supervisores obtuvieron un porcentaje de 46,59 quienes se encargan de solicitar la gestión de los recursos necesarios para el cumplimiento de las actividades (máquinas, herramientas, personas, materiales y disponibilidad de tiempo). Y finalmente los líderes con un porcentaje de 40,44% ellos son los encargados de auditar y supervisar el cumplimiento de los procesos en cada una de las estaciones de manera periódica.

Todos los cargos mencionados tienen un liderazgo democrático lo que indica que tienen un ejemplo a seguir desde los coordinadores hasta los líderes, por lo que en el gráfico 4.3 se puede observar los porcentajes que cada cargo tiende a seguir el estilo de liderazgo que se ha identificado en CIAUTO CIA LTDA.

4.4. Características de la Población de la Evaluación de Desempeño

Las características de la población para el análisis de la evaluación de desempeño fueron la edad y los años que se encuentran laborando los trabajadores de planta de CIAUTO CIA LTDA.

4.4.1 Características personales de la población

El análisis e interpretación se realizó mediante frecuencias y porcentajes de todos los participantes de la investigación, en esta sección se analizará la edad de los operadores.

Tabla 4.6:

Descriptivo de la edad de la población de la evaluación de desempeño

Edad	Frecuencia	Porcentaje
18-29 Años	80	47,1
30-49 Años	88	51,8
50 en adelante	2	1,2
Total	170	100%

En la tabla 4.6 se puede observar el rango de edad que predomina en la organización es de los 30 - 49 años con un porcentaje de 51,8% , seguido de los 18-29 años con el 47,1% y finalmente es una mínima población en los operador de 50 en adelante con el 1,2%

4.4.2 Características laborales de la población

El análisis e interpretación se realizó de igual manera por medio de frecuencias y porcentajes analizando el tiempo que pertenecen a la organización los operadores

Tabla 4.7:

Descriptivo del tiempo en la organización la edad de la población

Edad	Frecuencia	Porcentaje
1 año	61	35,9
2 años	39	22,9
3 años	18	10,6
4 años	21	12,4

5 años	31	18,2
Total	170	100%

Como se puede observar en la Tabla 4.7 la mayor población se encuentra en la empresa durante 1 año con el 35,9%, cabe mencionar que la organización empezó su funcionamiento en el año del 2013, apenas tienen 5 años de vigencia en el mercado y ha tenido un crecimiento paulatino tanto del capital financiero como el capital humano.

4.5 Resultado del instrumento de la evaluación de desempeño

El análisis de los resultados se dio mediante la recopilación de la información previamente obtenida por la organización en el año 2017, realizada a todo el personal de la organización. Se realizó un análisis mediante la edad y el tiempo de permanencia en la organización que fueron los datos sociodemográfico-analizados, para poder identificar la edad en la que mayor desempeño predominó y el tiempo dentro de la organización.

4.5.1 Análisis estadístico

El análisis que se puede observar a continuación con los resultados obtenidos sociodemográfico analizados y la evaluación de desempeño se focaliza en tener una representación para conocer el desempeño laboral que tiene CIAUTO CIA LTDA, el desempeño laboral de los colaboradores es una parte fundamental dentro de la organización porque permite el cumplimiento de objetivo y que se genere un óptimo labor tanto eficaz como eficiente.

Es por eso por lo que empieza por el análisis del desempeño laboral de los colaboradores obteniendo resultados generales por cada área establecida.



Gráfico 4.4: Resultados generales de la evaluación de desempeño.

Como se indica en el gráfico 4.4 los resultados generales obtenidos en el desempeño laboral, sobre 6 las áreas con un desempeño más alto es abastecimientos con el 5,81 y el área de mantenimiento con el 5,69 la evaluación de desempeño tiene una calificación sobre seis puntos por lo tanto las dos áreas tienen una puntuación adecuada.

A continuación, se muestra cada área con el valor mínimo y máximo alcanzado en la evaluación de desempeño.

Tabla 4.8:

Descriptivo de la evaluación de desempeño

Edad	Mínimo	Máximo	Media
Abastecimientos	5,25	6,00	5,81
Administrativo	5,13	5,40	5,27
Calidad	3,81	5,73	4,98
Contabilidad	4,92	5,40	5,17
Mantenimiento	5,43	5,82	5,69
Pintura	4,77	5,22	4,98
Soldadura	5,04	6,00	5,68
Ensamble	3,96	5,82	5,03

En la Tabla 4.8 se puede observar el mínimo y máximo puntaje con el que se ha calificado el desempeño laboral de cada área como es visible en el área de calidad se tiene un mínimo de 3,81 que es el área con la menor calificación en el desempeño y el área de abastecimientos y soldadura tienen 6 puntos es decir, una calificación máxima en el desempeño laboral de los trabajadores.

Por medio de este análisis se pudo realizar la relación con los datos sociodemográficos y el desempeño laboral del personal obteniendo los siguientes datos, con la edad y con el tiempo que laboran en la organización.

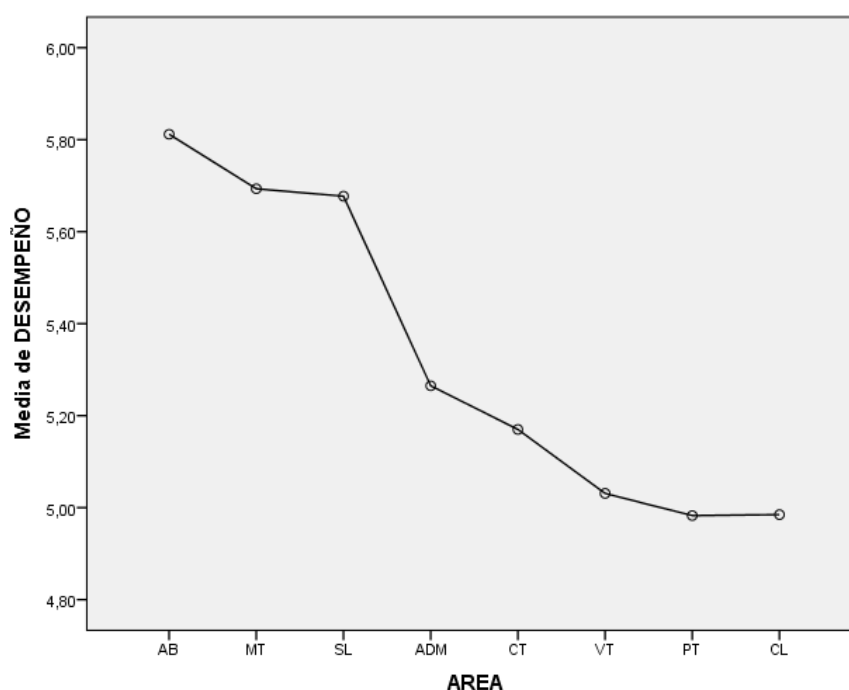


Gráfico 4.5: Resultados de la evaluación de desempeño y el área de trabajo. AB= abastecimientos, MT= mantenimiento, SL= soldadura, ADM= administrativos, CT= contabilidad, VT= ensamble, PT= pintura, CL= calidad.

Se puede observar en el análisis de los datos que se ha obtenido tres grupos entre todas las áreas evaluadas, empezando por los más altos que se ha identificado al área de

abastecimientos, mantenimiento y soldadura, continuando con el siguiente grupo que se ha identificado al área administrativa y contabilidad, y finalmente el último grupo que tiene menor desempeño que los otros grupos y está compuesto por ensamble, pintura y calidad.

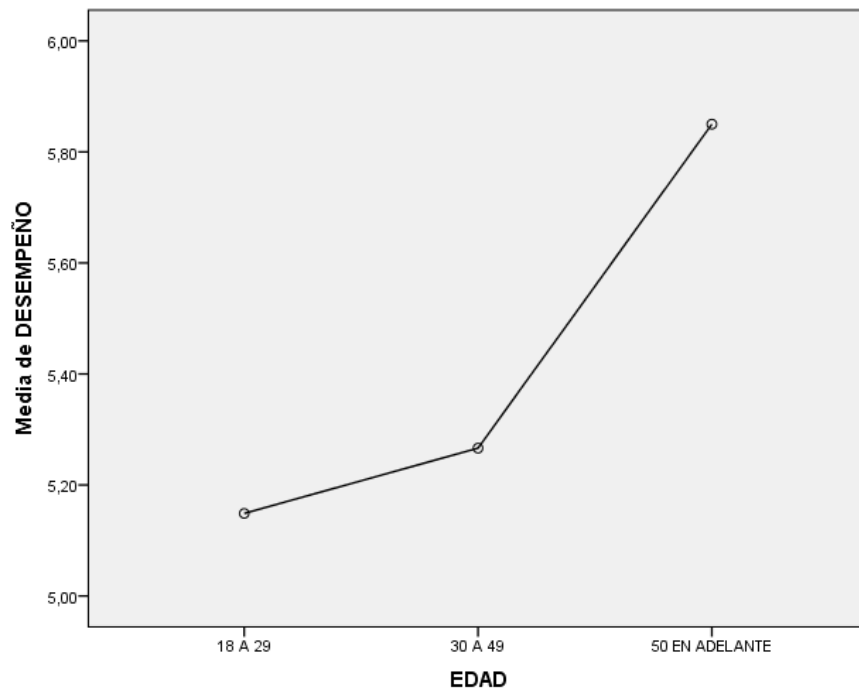


Gráfico 4.6: Resultados de la evaluación de desempeño y la edad.

En el gráfico 4.6 se puede observar que la edad de 50 en adelante tiene un mejor desempeño laboral con 5,85 lo que indica que mientras más años el desempeño laboral es más eficaz y eficientes, con respecto a la edad de 30 a 49 años tiene 5,26 y finalmente de 18 a 29 años tiene 5,14.

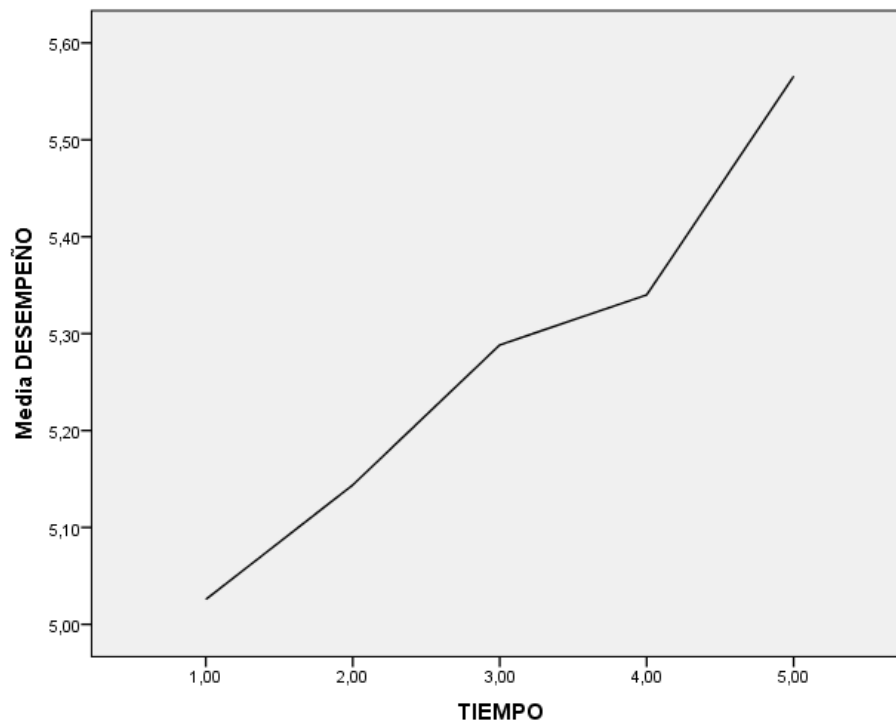


Gráfico 4.7: Resultados de la evaluación de desempeño y el tiempo en la organización.

En el gráfico 4.7 se puede visualizar mientras más años pertenezcan a la organización la calificación en la evaluación de desempeño, el desempeño laboral será bueno. Se adquiere habilidad y se desarrollar destrezas con el pasar del tiempo y es eso lo que genera un mejor desempeño laboral

A continuación se muestra el desempeño laboral de cada cargo que ocupan los trabajadores en base a cada área ya establecidas previamente.

En el área de abastecimientos existen tres cargos operativos en los MET que son montacarguistas, Bodeguero, Operario de Abastecimientos.

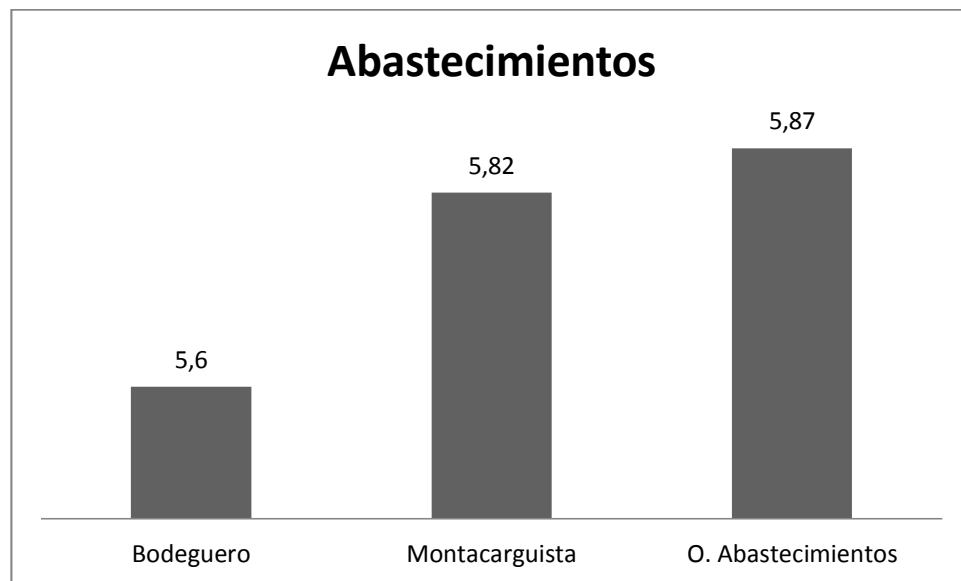


Gráfico 4.8: Resultados de la evaluación de desempeño y los puestos de trabajo en abastecimientos.

Como se puede observar en el gráfico 4.8 los operarios de abastecimiento tienen un promedio de 5,87 sobre 6 en su desempeño laboral seguido al de los montacarguistas con el 5,82 y finalmente los bodegueros con el 5,60 lo que nos indica que el desempeño laboral en el área se encuentra adecuada y se está cumpliendo de manera eficiente las actividades planificadas.

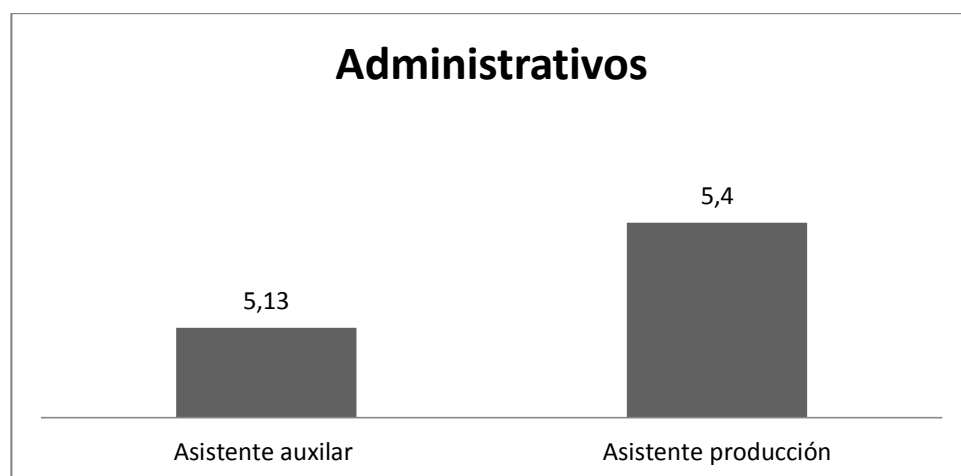


Gráfico 4.9: Resultados de la evaluación de desempeño y los puestos de trabajo administrativos.

En el grafico 4.9 indica que en los dos cargos que se encuentra en el área administrativa los asistentes de producción tienen un 5,4 y los asistentes auxiliares con un 5,13, por lo tanto el área de igual manera tiene un desempeño adecuada, es importante mencionar que el desempeño del área administrativa tiene más trabajo de logística a comparación de las áreas de producción, por lo tanto si existiera para de línea el personal administrativo está capacitado para posibles soluciones.

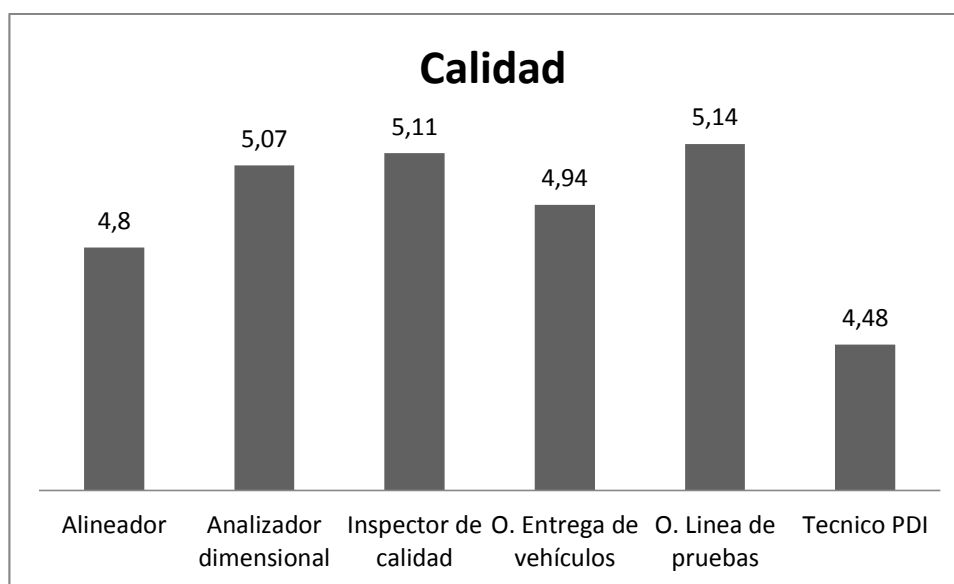


Gráfico 4.10: Resultados de la evaluación de desempeño y los puestos de trabajo en calidad.

En el gráfico 4.10 se puede observar que el área de calidad tiene más puestos trabajo ya que es un área de staff y final de la producción, la que se encarga de la entrega del vehículo al cliente externo. Con el 5, 14 sobre 6 los operarios de línea de pruebas tienen el desempeño laboral ellos se encargan de la primera línea de trabajo en el área de calidad cuando ya está completamente ensamblado el vehículo es decir, que tienen las habilidades y competencias adecuadas. Como se puede observar los técnicos de PDI (punto de inspección final) tiene 4,48 en el desempeño laboral pero la causa de este puntaje no quiere decir que no estén capacitados si tienen las capacidades y habilidades,

sino que este puesto de trabajo fue creado hace 6 meses y se está capacitando al personal para que puedan cumplir con las actividades establecidas.

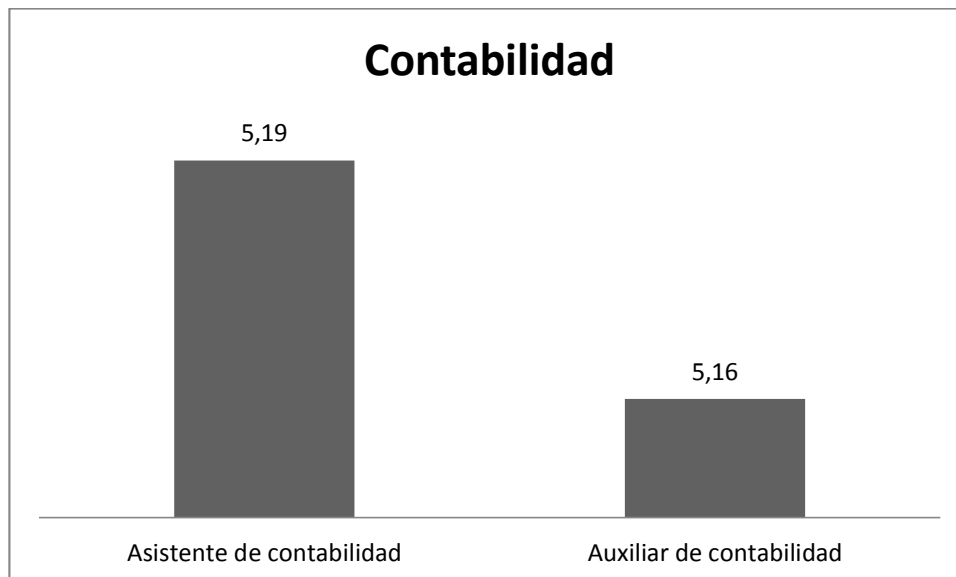


Gráfico 4.11: Resultados de la evaluación de desempeño y los puestos de trabajo en contabilidad.

En el área de contabilidad se determinan dos cargos como se puede observar en el gráfico 4.11 el asistente de contabilidad tiene 5,19 sobre 6 que indica que es un desempeño eficiente seguido de las auxiliares con un 5,16. Estos dos puestos de trabajo tienen un desempeño laboral que está enfocado al cumplimiento de objetivos.

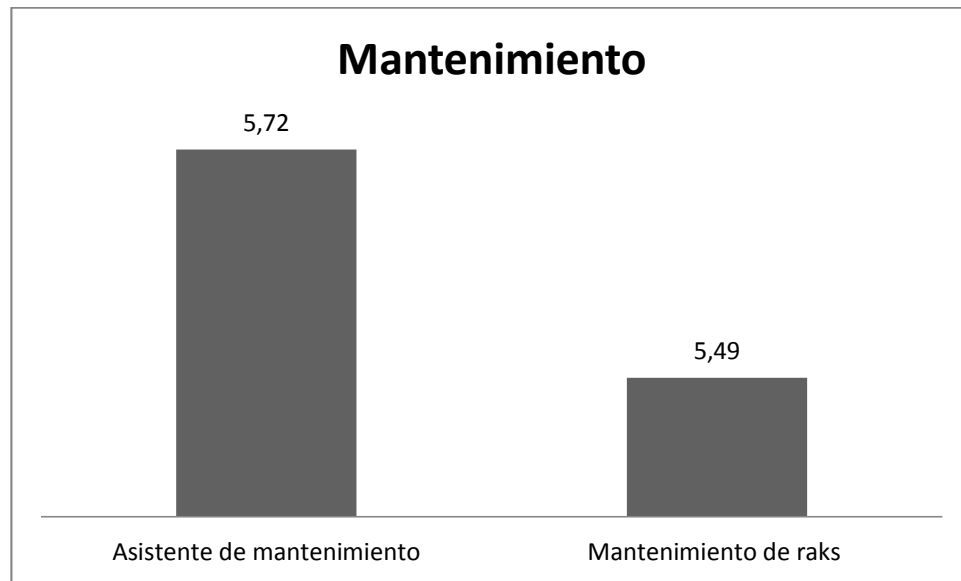


Gráfico 4.12: Resultados de la evaluación de desempeño y los puestos de trabajo en mantenimiento..

En el gráfico 4.12 podemos observar que los asistentes de mantenimiento tienen 5,72 en su desempeño y mantenimiento de racks con el 5,49 por lo tanto indica que están capacitados y entrenados para dar la atención inmediata a la solución de problemas, esta área al igual que calidad son áreas de staff que se distribuyen por las 6 áreas de producción para lograr el objetivo de la producción.

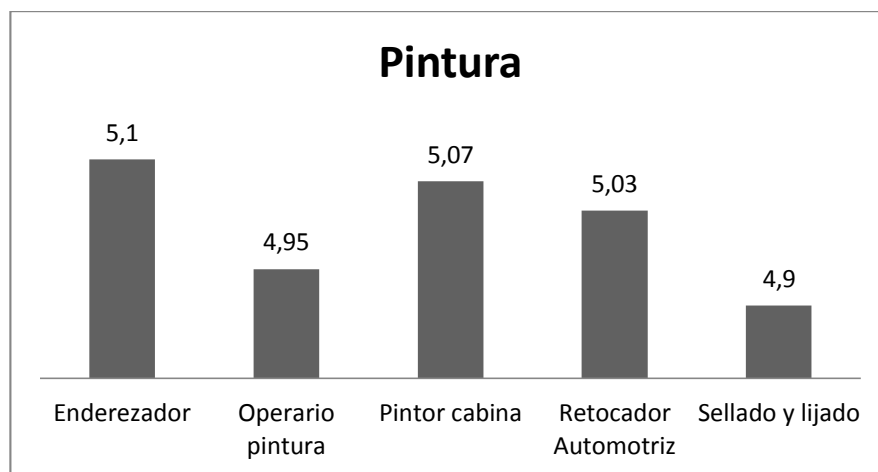


Gráfico 4.13: Resultados de la evaluación de desempeño y los puestos de trabajo en pintura.

En esta área de la producción es considerada como el cuello de botella en los procesos se debe a que el área de pintura es la más delicada de los acabados en cuanto al color y textura que tendrán los vehículos; sin embargo se puede observar que los enderezadores tienen 5,10 sobre 6 seguido de los pintores de cabina es importante mencionar que este puesto de trabajo se divide en 2 turnos sin embargo se ha demostrado que tienen un desempeño laboral adecuado al igual que las demás áreas indicadas en el gráfico 4.13.

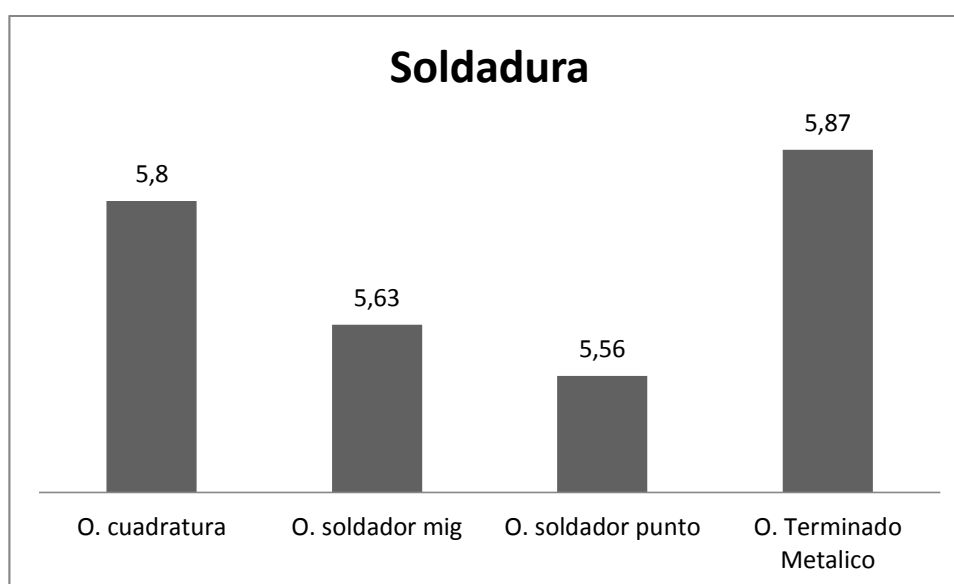


Gráfico 4.14: Resultados de la evaluación de desempeño y los puestos de trabajo en soldadura.

En el gráfico 4.14 como se puede observar de igual manera el desempeño laboral de los operadores es óptimo tienen un máximo de 5,87 en los operarios de terminado metálico que se encargan de los procesos de acabado metálico mediante el cumplimiento de las JES, cuidando la calidad del producto, cumpliendo con las 5 S's y desarrollándolas de forma segura. Seguido del operario de cuadratura de carrocerías con el 5.8 sobre 6 y las demás áreas que se han determinado y cumplen con los objetivos de producción gracias a su excelente desempeño laboral.

En cuanto al área de ensamble únicamente se ha determinado el puesto de operario de ensamble es por eso que el gráfico 4.4 se puede observar el desempeño laboral de toda la población analizada indicando que el los operarios tiene 5,03 sobre 6 su desempeño que indica que el personal está entrenado mediante la mejora continua que se necesita en esta área de producción.

4.4 Resultado de la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral

Después de obtener los resultados del test de liderazgo de Kurt Lewin y la evaluación de desempeño se procedió a analizar la relación entre estos dos instrumentos, a continuación, en el gráfico 4.15 se demuestra la relación obtenida.

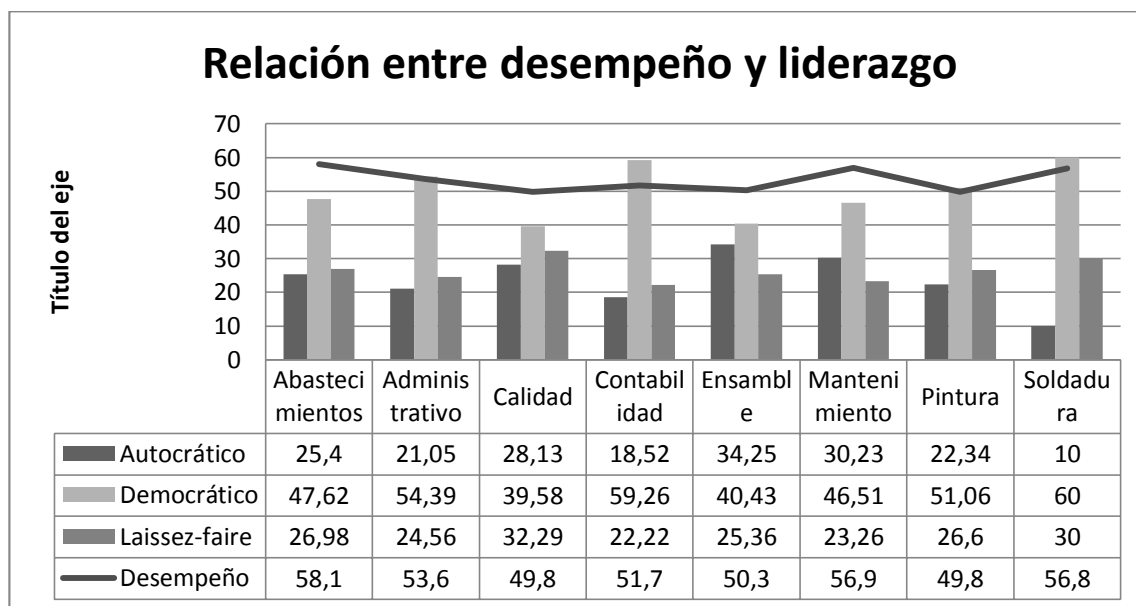


Gráfico 4.15: Resultados de la relación entre la evaluación de desempeño y los estilos de liderazgo

En el gráfico 4.15 se puede identificar que estilo de liderazgo que predomina dentro de la organización y en todas las áreas evaluadas, es el democrático como se mencionó anteriormente. Es decir, que exista una posible relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Se fundamentó las definiciones y conceptualizaciones relacionadas, a los temas liderazgo y los estilos de liderazgo, el desempeño laboral y la evaluación de desempeño que fueron los principales temas a indagar. El enriquecimiento teórico de la investigación fue sustentada por medio de diferentes autores uno de ellos y de mayor realce fue Kurt Lewin.
- En el análisis se pudieron encontrar tres estilos de liderazgos que existen en la organización, pero se encontró que el estilo democrático es el que ha tenido una mayor prevalencia.
- Se demostró una posible relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral además que en el desempeño laboral incide la edad de los trabajadores y del tiempo que se encuentran dentro de la organización.

5.2 Recomendaciones

- Conforme a los resultados estadísticos de las variables de estudio tienen una posible relación, lo que indica que la deberían desarrollar un plan de fortalecimiento de capacidades y/o habilidades gerenciales, con la finalidad de mejorar la capacidad de liderazgo y con ello lograr mejores resultados en la consecución de los objetivos organizacionales

- Por otro lado es necesaria la implementación de un programa de gerencia estratégica para los mandos medios y altos, con la finalidad de desarrollar rasgos de dirección y manejo de grupo, con la propósito de mejorar los niveles de satisfacción en el trabajo a través de mejorar los resultados laborales.
- CIAUTO CIA LTDA, debería considerar dentro de su plan de capacitación, temas de empoderamiento (empowerment), ya que el Liderazgo Democrático tiene sus bondades y una de ellas es que permite el compromiso de los trabajadores con la labor que se desempeña, dando opciones de participación y apertura en la toma de decisiones.

Bibliografía

- Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias: evaluación 360°*. (Primera ed.). Buenos aires: Granica.
- Al-Khasawneh A., y Moh'd S. (2012). The impact of leadership styles used by academic staff in the jordanian public universities on modifying students behavior: A fiel study in the northern region of Jordan. *International journal of business and management* 8(1). 35-42. Recuperado de <https://bit.ly/2Dyt7Wk>
- Baguer, A (2009). *En Dirección de personas: Un timón en la tormenta* (segunda ed). Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Benavides, C. (2015). Estilos de liderazgo en las redacciones chilenas: Estudio de la autopercepción de los directivos. *Emprendicces*. (41),123-140 Recuperado de <https://goo.gl/64m22u>
- Boal, K. y Hooijberg, R. (2000). Strategic Leadership Research: Moving On. *International Iinstitute for Management Development*. 2(10), 515-549. Recuperado de <https://goo.gl/k1pC8v>
- Bonlander, G., Snell, S. y Sherman, A. (2001). *Administration de Recursos Humanos*. (Doceava ed.) Mexico,D.F: International Thomson.
- Borjas, L. (2011). La competencia en liderazgo en gerentes venezolanos, *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión* 14(2), 141-152. Recuperado de <https://goo.gl/F53ZUX>
- Cardona, D. y Gonzales, O. (2011). El proceso administrativo. *Revista cultural unilibre* 1(1), 61-69. Recuperado de <https://bit.ly/2shbKmo>

- Capuano, M (2004). Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. *Invenio* 7(13), 139-150. Recuperado de <https://bit.ly/2CCItXT>
- Carrillo, M. (2015). *Relacion entre riesgo psicosocial y desempeño laboral en una empresa de comercialización automotriz. Ambato*. (Disertación de Grado Previo a la Obtención del Título de Psicóloga Organizacional) Recuperado de <https://goo.gl/mfA96g>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos: El capital humano de la organización*. (sexta ed.) México, D.F, México: McGraw Hill
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de la organización*. (octava ed.) México, D.F, México: McGraw Hill
- Clerc, J.,Saldivia, A. y Serrano, G . (2006). Liderazgo y su influencia sobre el clima laboral. *Salud Publica* 2(1), 1-15. Recuperado de <https://goo.gl/6tbDGX>
- Covey, S. (2009). *El lider interior*. España, Barcelona: Paidós
- Cuadrado, I. (2014). Cuestiones teóricas y datos preliminares sobre tres estilos de liderazgo. *Revista psicología social* 18(3), 283- 307. Recuperado de <https://bit.ly/2sQQ7JP>
- Delgado, N. y Delgado, D (2003). El líder y el liderazgo: reflexiones. *Revista interamericana de bibliotecología*, 26(2), 75-88. Recuperado de <https://bit.ly/2SXAJXA>
- Dubrin, A. (2010). *Relaciones Humanas: comportamiento humano en el trabajo*. (novena ed.) México:Pearson.

- Escandon, D. y Hurtado, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios gerenciales*, 32 (139). 137-145. Recuperado de <https://bit.ly/2XKe97w>
- Gil, F., Alcover, C., Rico, R., y Sánchez, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 38-47. Recuperado de <https://bit.ly/2QuwLnf>
- Gómez, R. (2006). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Universidad y empresas*, 5(11). 62-91. Recuperado de <https://bit.ly/2VQi55U>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2010). Metodología de la investigación (Quinta ed.). México, D.F.: McGrawHill.
- Hodgett, S. y Altman, R. (1981). *Comportamiento en las organizaciones*. México: Interameticana
- Hoch, J., Pearce, C. & Welzel L. (2010). Is the Most Effective Team Leadership Shared? The Impact of Shared Leadership, Age Diversity, and Coordination on Team Performance. *Journal of personnel psychology*, 9 (3), 105-116. Recuperado de <https://bit.ly/2C5knF2>
- Latorres, M. (2011). *La gestion de recursos humanos y el desempeño laboral*. (tesis Posgrado) . Universidad de Valencia. Recuperado de <https://bit.ly/2QDr86s>
- Lewin, K. (1951). *La teoría de campo en la ciencia social*. (Vol.35). Barcelona: Paidós
- Lussier, R. y Achua, C. (2015). *Liderazgo. Teoria, aplicacion y desarrollo* (sexta ed.). Cengage, learning.

- Maxwell, J. (2007). *Lider de 360°*. Grupo Nelson.
- Montoya, C. A. (2009). Evaluación del Desempeño como Herramienta para el Análisis del Capital Humano. *Visión de futuro*, 11(1). Recuperado de <https://bit.ly/2RFOzjL>
- Palmar, R., y Valero, J. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. *Espacios Públicos*, 17 (39), 159-188. Recuperado de <https://bit.ly/2SJPjSk>
- Palomo, M. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. (octava ed.). Madrid: Esic
- Parra, M. (2003). *Conceptos básicos en la salud laboral*. (Primera ed.). Chile: Copyright.
- Pautt, G. (2011). Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión* 19 (1), 213-228. Recuperado de <https://bit.ly/2ABYRb5>
- Pedraja, L. y Rodriguez, E. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficiencia de las organizaciones públicas. *Revista facultad de ingeniería UTA (Chile)*, 12(2),63-73. Recuperado de <https://goo.gl/26U2Dd>
- Quintero, N., Africano, N. y Faria, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago. *Revista negotium* 3(9). 33-55. Recuperado de <https://bit.ly/2TBEXE9>
- Quispe, P. (2011). *Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El*

- Salvador de la UGEL 01 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010.* (tesis de posgrado). Universidad nacional mayor San Marcos. Recuperado de <https://bit.ly/2CXW39R>
- Ramis. M., Manassero, M., Ferrer, V., y García, E. (2007). ¡No es fácil ser un buen jefe/a! Influencia de las habilidades comunicativas de la dirección sobre la motivación, la autoeficacia y la satisfacción de sus equipos de trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23 (2), 161-181. Recuperado de <https://bit.ly/2Ty8r5O>
- Salas, R., Diaz, L. y Perez, G. (2012). Las competencias y el desempeño laboral en el sistema nacional de salud. *Ciencias clínicas* 26(4). 604-617. Recuperado de <https://bit.ly/2LWLJBL>
- Sandoval, C. (2016). De jefe a líder, Hacer que las cosas pasen. *Revista gestión de las personas y tecnología*. 27(1). 108-111. Recuperado de <https://bit.ly/2VzECDM>
- Sasin, J. y Salanova, M. (2014). Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios. *Universitas Psychologia* 13(1). 97-107. Recuperado de <https://bit.ly/2SQrGYB>
- Serrano, L. (2013). Indicadores del capital humano y productividad. *Economía aplicada* 10(4). 177-190. Recuperado de <https://bit.ly/2ShOsr9>
- Soto, E. (2001). Comportamiento organizacional, impacto de las Emociones. México: Cenage Learning.
- Spencer, L. y Spencer, S. (1993). *Competencia en el Trabajo*, New York: Wiley

Wren, D. y Bedein, A. (2009). *The evolution of management thought*.(sex ed.). United States: Wiley

Yulk, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*.(sex. ed.). España: Pearson Educación.

ANEXOS

Test de liderazgo de Kurt Lewin



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

**ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL**

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**"RELACIÓN ENTRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL
PERSONAL EN UNA EMPRESA ENSAMBLADORA DE VEHÍCULOS"**

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL

TEST DE LIDERAZGO DE KURT LEWIN

Objetivo General: Identificar los estilos de liderazgo existentes en la empresa

Instrucciones:

- Lea detenidamente cada una de los ítems a continuación.
- Responda con sinceridad a cada uno de ellos.
- La información proporcionada será de absoluta confidencialidad, de exclusivo uso para fines académicos.
- Marque con una (X) lo más acorde a la realidad en cuanto a su puesto de trabajo. Para responder (A) se refiere, si usted está de acuerdo y (D) si usted está en desacuerdo

DATOS SOCIO-DEMOGRÁFICOS

Por favor completar los siguientes datos:

Edad: _____ **Sexo:** M () F ()

Nivel de Educación: _____

Cargo que ocupa: _____ **Área:** _____

PREGUNTAS	A	D
1.- ¿Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal, le cuesta imponer disciplina?		
2.- ¿Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son?		
3.- ¿Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados?		
4.- ¿Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda?		
5.- ¿Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes?		
6.- ¿Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados?		
7.- ¿Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina?		
8.- ¿Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa?		
9.- ¿Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella?		
10.- ¿Cuándo hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo?		



11.- ¿Un mando debe mantenerse a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte?		
12.- ¿El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo?		
13.- ¿Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre?		
14.- ¿Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación?		
15.- ¿Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él?		
16.- ¿En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas?		
17.- ¿Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el de mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres?		
18.- ¿Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados?		
19.- ¿Cuándo se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifiesta sus diferencias de opiniones, excepto en privado?		
20.- ¿Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal?		
21.- ¿Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado?		
22.- ¿Un buen mando es aquel que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario?		
23.- ¿Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a un subordinado que le ayude a preparar los objetivos?		
24.- ¿Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal, se atiene el buen juicio de sus subordinados?		
25.- ¿Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato?		
26.- ¿Cuándo un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva?		
27.- ¿Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las diferencias?		
28.- ¿Cuándo se tiene que fijar objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados?		
29.- ¿Cuándo se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos?		
30.- ¿Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol?		
31.- ¿No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes?		
32.- ¿Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, a las asambleas?		
33.- ¿El buen jefe se preocupa solo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal?		

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Validación por especialistas



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del Test de Liderazgo de Kurt Lewin, conforme los propósitos del proyecto.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	Nombre del test	X		X		
2	El formato para la prueba	X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		
4	El test se adecúa a las características culturales de la población	X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		
6	Se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	X		X		
7	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		
8	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		
9	Se identifica el objetivo principal del instrumento	X		X		
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X		X		
11	Las instrucciones son claras y precisas	X		X		
12	La sintaxis es apropiada	X		X		
13	El tipo de pregunta es el adecuado	X		X		
14	El contenido semántico de los ítems se ajusta a la población	X		X		
15	El cuestionario puede ser aplicado en el sector público y en el privado	X		X		
16	Se ha determinado parámetros de calificación	X		X		
17	Se especifican los criterios de interpretación	X		X		
18	Se brinda facilidad para comprender la tarea	X		X		
19	Se brinda facilidad para registrar las respuestas	X		X		
20	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de los ítems	X		X		



**ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL**

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTA

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento **Test de liderazgo (Kurt Lewin)**, que es parte del proyecto de investigación "Relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral del personal en una empresa ensambladora de vehículos", desarrollado por Fátima Torres, estudiante de décimo semestre de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabajará está conformada por los colaboradores de la empresa CIAUTÓ CIA. LTDA. que se encuentran divididos por cuatro Cargos: Coordinadores, Supervisores, Asistentes y líder de cada área.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

Plantilla Juicio de Especialistas

Objetivo: Validar el instrumento por juicio de especialista en el área.

Instrucciones: A continuación se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta el instrumento. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

DISEÑO TÉCNICO DEL TEST [Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo (cuando se conoce poco del tema); y 6, si se conoce a profundidad].	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Planeación de la prueba						X
Pasos esenciales de la construcción						X
Formato de los reactivos						X
Análisis de reactivos						X
Procedimientos y normas de aplicación						X
Criterios de corrección de las pruebas						X
Construcción de escalas, baremos y formas de interpretación						X
Validez, confiabilidad y sesgo						X

Comentario:



ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Angela Ruiz

Empresa: CIPUTO

Cargo que ocupa: Coordinadora de Talento Humano

Tiempo dentro del cargo: 6 años

Ultimo grado académico alcanzado: Ing. Contabilidad y Auditoria; cursando Maestría en T.H.

Angela Ruiz

Firma y sello de la institución.



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTA

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento **Test de liderazgo (Kurt Lewin)**, que es parte del proyecto de investigación "Relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral del personal en una empresa ensambladora de vehículos", desarrollado por Fátima Torres, estudiante de décimo semestre de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabajará está conformada por los colaboradores de la empresa CIAUTO CIA. LTDA. que se encuentran divididos por cuatro Cargos: Coordinadores, Supervisores, Asistentes y líder de cada área.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

Plantilla Juicio de Especialistas

Objetivo: Validar el instrumento por juicio de especialista en el área.

Instrucciones: A continuación se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta el instrumento. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

DISEÑO TÉCNICO DEL TEST [Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo (cuando se conoce poco del tema); y 6, si se conoce a profundidad].	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Planeación de la prueba						X
Pasos esenciales de la construcción						X
Formato de los reactivos						X
Análisis de reactivos						X
Procedimientos y normas de aplicación						X
Criterios de corrección de las pruebas						X
Construcción de escalas, baremos y formas de interpretación						X
Validez, confiabilidad y sesgo						X

Comentario:



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del Test de Liderazgo de Kurt Lewin, conforme los propósitos del proyecto.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	Nombre del test	X		X		
2	El formato para la prueba	X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		
4	El test se adecúa a las características culturales de la población	X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		
6	Se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	X		X		
7	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		
8	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		
9	Se identifica el objetivo principal del instrumento	X		X		
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X		X		
11	Las instrucciones son claras y precisas	X		X		
12	La sintaxis es apropiada	X		X		
13	El tipo de pregunta es el adecuado	X		X		
14	El contenido semántico de los ítems se ajusta a la población	X		X		
15	El cuestionario puede ser aplicado en el sector público y en el privado	X		X		
16	Se ha determinado parámetros de calificación	X		X		
17	Se especifican los criterios de interpretación	X		X		
18	Se brinda facilidad para comprender la tarea	X		X		
19	Se brinda facilidad para registrar las respuestas	X		X		
20	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de los ítems	X		X		



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del Test de Liderazgo de Kurt Lewin, conforme los propósitos del proyecto.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	Nombre del test	X		X		
2	El formato para la prueba	X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		
4	El test se adecúa a las características culturales de la población	X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		
6	Se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	X		X		
7	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		
8	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		
9	Se identifica el objetivo principal del instrumento	X		X		
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X		X		
11	Las instrucciones son claras y precisas	X		X		
12	La sintaxis es apropiada	X		X		
13	El tipo de pregunta es el adecuado	X		X		
14	El contenido semántico de los ítems se ajusta a la población	X		X		
15	El cuestionario puede ser aplicado en el sector público y en el privado	X		X		
16	Se ha determinado parámetros de calificación	X		X		
17	Se especifican los criterios de interpretación	X		X		
18	Se brinda facilidad para comprender la tarea	X		X		
19	Se brinda facilidad para registrar las respuestas	X		X		
20	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de los ítems	X		X		



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

Observaciones:

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Gonzalo Pazmay R

Empresa: PUCESA

Cargo que ocupa: Docente

Tiempo dentro del cargo: 4 años

Ultimo grado académico alcanzado: Maestría

Firma y sello de la institución.