

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Tema:

**MODELO ESTRATÉGICO DE LIDERAZGO Y EMPODERAMIENTO LABORAL
PARA UNA INSTITUCIÓN DE SERVICIOS FINANCIEROS**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Psicóloga
Organizacional**

Línea de Investigación:

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA
COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL.**

Autora:

MARTÍNEZ FLORES DANIELA

Director:

ELEONOR VIRGINIA PARDO PAREDES, MG.

AMBATO – ECUADOR

Noviembre 2021

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

**MODELO ESTRATÉGICO DE LIDERAZGO Y EMPODERAMIENTO LABORAL
PARA UNA INSTITUCIÓN DE SERVICIOS FINANCIEROS**

Línea de Investigación:


Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad sostenible local y global.

Autora:

Martínez Flores Daniela

Eleonor Virginia Pardo Paredes, Mg.

CALIFICADOR

f. 

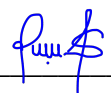
Aitor Larzabal Fernández Mg.

CALIFICADOR

f. 

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval Mg.

CALIFICADOR

f. 

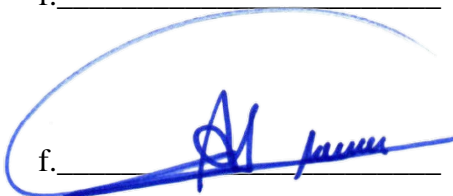
Varna Hernández Junco PhD.

DIRECTORA DE LA ESCUELA DE PSICOLOGÍA

f. 

Hugo Rogelio Altamirano Villaroel, Dr.

SECRETARIO GENERAL

f. 

Ambato – Ecuador

Noviembre 2021

DECLARACION Y AUTORIZACIÓN

Yo: **DANIELA MARTINEZ FLORES**, con **CC. 1805073077**, autora del trabajo de graduación titulado: “**MODELO ESTRATÉGICO DE LIDERAZGO Y EMPODERAMIENTO LABORAL UNA INSTITUCIÓN DE SERVICIOS FINANCIEROS**”, previo a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZAICONAL**, 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 114 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 del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Sede Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, noviembre 2021



DANIELA MARTÍNEZ FLORES

CC. 1805073077

DEDICATORIA

A todos los estudiantes, que se servirán de la información contenida en este trabajo para
futuras investigaciones.

Daniela Martínez Flores.

AGRADECIMIENTO

A la vida, a Dios, a mi familia más cercana, especialmente a mi mamá, a mí y a la universidad, por contribuir en todo este caminar académico.

Daniela Martínez Flores.

RESUMEN

Esta investigación busca validar un modelo estratégico de Liderazgo y Empoderamiento laboral para la Cooperativa OSCUS, dada la debilidad en el empoderamiento laboral y la necesidad de fortalecer el estilo de liderazgo. Se evidencian elementos negativos en la interacción entre áreas, poco involucramiento en la gestión institucional y alteraciones en la percepción de liderazgo, enfocado en los cargos *back-ups*. Esto ha provocado efectos en la toma de decisiones, comunicación ineficiente y bajos índices de sentido de pertenencia. Además, una tendencia a la disminución de la productividad y la eficiencia. Se alinea con los objetivos de desarrollo sostenible del Programa de las Naciones Unidas (objetivos 8 y 16); y con los del Plan Nacional de Desarrollo Toda una Vida: objetivos 7, 9 y 10. Se empleó un diseño no experimental, de enfoque cuantitativo, con corte transversal y alcance descriptivo y correlacional. Se aplicaron instrumentos de liderazgo situacional, percepción de liderazgo y empoderamiento y, se consideraron 47 trabajadores en cargos gerenciales, jefaturas, responsables de procesos y *back-ups*. Se estableció que el estilo de liderazgo predominante es de entrenamiento o supervisión. Además, existe ,699 de correlación significativa entre la percepción del liderazgo y el empoderamiento laboral. Por último, se propone un modelo estratégico, el cual, a través de técnicas de empoderamiento en tres fases: preparación, implementación y evaluación, tiene como meta orientar a la Cooperativa hacia un liderazgo delegativo y fortalecer el empoderamiento laboral. Fue validado por criterios de especialistas y beneficiarios y se alinea con los objetivos y principios de OSCUS Ltda.

Palabras clave: liderazgo, empoderamiento laboral, percepción de liderazgo, *back-ups*, cargos gerenciales.

ABSTRACT

This research aims to validate a strategic model of Leadership and job Empowerment for OSCUS Cooperative, due to the weakness in job empowerment and the need to strengthen leadership style. Negative elements are evidenced in the interaction between areas, little involvement in institutional management and alterations in the perception of leadership, focused on back-up positions. This has resulted in poor decision making, inefficient communication and low index in the sense of belonging. In addition, a trend of declining productivity and efficiency is aligned with the sustainable development objectives of the United Nations Program (objectives 8 and 16); and with those of the “All a Life” National Development Plan: goals 7, 9 and 10. This is a non-experimental design, quantitative approach, cross-sectional, descriptive and correlational scope. Situational leadership, leadership perception and empowerment instruments were applied, and 47 workers in management positions, chiefs, process managers and back-ups were considered. It was established that the predominant leadership style is coaching or supervisory. In addition, there is a .699 of significant correlation between leadership perception and job empowerment. Finally, a strategic model is proposed, which, through empowerment techniques in three phases: preparation, implementation and evaluation, aims to guide the Cooperative towards a delegative leadership and strengthen job empowerment. It was validated by the criteria of specialists and beneficiaries and aligned with the objectives and principles of OSCUS Ltd.

Key words: leadership, job empowerment, leadership perception, back-ups, management positions.

ÍNDICE DE CONTENIDO

HOJA DE APROBACIÓN.....	ii
DECLARACION Y AUTORIZACIÓN	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	8
1.1. Liderazgo	8
1.2. Liderazgo Situacional	10
1.3. Medición del liderazgo	14
1.3.1. Liderazgo Situacional.....	14
1.3.2. Percepción del liderazgo.....	14
1.4. Empoderamiento laboral.....	16
1.4.1. Niveles de empoderamiento laboral	20
1.4.2. Técnicas de empoderamiento laboral	22
1.4.3. Medición del empoderamiento	23
1.5. Estudios sobre liderazgo y empoderamiento laboral	24
1.6. Modelo estratégico.....	25
CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO	27
2.1. Paradigma de la investigación	27
2.2. El enfoque de investigación.....	28
2.3. Alcance y corte	28
2.4. Instrumentos.....	29
2.5. Participantes.....	32
2.5.1. Población	32
2.6. Procesamiento y análisis de datos.....	33
CAPÍTULO III: RESULTADOS Y PROPUESTA.....	36

3.1.	Análisis e interpretación de los resultados	36
3.1.1.	Análisis descriptivo	39
3.1.2.	Análisis correlacional	40
3.2.	Modelo Estratégico de Liderazgo y Empoderamiento Laboral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.....	43
3.2.1.	Antecedentes de la propuesta	43
3.2.2.	Elementos orientadores.....	43
3.2.3.	Objetivos de la propuesta	44
3.2.4.	Justificación	45
3.2.5.	Fases del Modelo Estratégico de Liderazgo y Empoderamiento Laboral	46
3.2.6.	Validación de la propuesta	57
3.2.7.	Análisis de la validación de la propuesta.....	60
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	61
4.1.	Conclusiones	61
4.2.	Recomendaciones	62
	BIBLIOGRAFÍA	63
	ANEXOS	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Enfoques de Liderazgo	9
Tabla 2. Factores del Liderazgo Situacional.....	11
Tabla 3. Estilos de liderazgo y comportamientos de los líderes.....	12
Tabla 4. Etapas del empoderamiento laboral.....	19
Tabla 5. Niveles de empoderamiento laboral	20
Tabla 6. Comparación de palabras usadas en una cultura jerárquica y una con empoderamiento	21
Tabla 7. Técnicas de empoderamiento laboral	22
Tabla 8. Determinación de la muestra	33
Tabla 9. Plan de Recolección de Información	35
Tabla 9. Resultados de la aplicación del cuestionario de Liderazgo Situacional: Preferencia de los estilos de liderazgo.....	36
Tabla 10. Resultados de la aplicación del cuestionario de Liderazgo Situacional: Efectividad de los estilos de liderazgo	38
Tabla 11. Análisis descriptivo de las puntuaciones directas en el cuestionario de Percepción de Liderazgo de Mellado (2005).....	39
Tabla 12. Análisis descriptivo de las puntuaciones directas en el cuestionario de Empoderamiento Organizacional (EEO).....	39
Tabla 13. Correlación de las variables: Liderazgo y Empoderamiento Laboral	41
Tabla 15. Introducción de conocimientos sobre liderazgo delegativo y empoderamiento laboral.....	49
Tabla 16. Transformación del estilo de Liderazgo e implementación del empoderamiento laboral.....	52
Tabla 17. Verificación de la transformación del estilo de Liderazgo e implementación del empoderamiento laboral	56
Tabla 18. Datos del Profesional Validador 1.....	58
Tabla 19. Datos del Profesional Validador 2.....	58
Tabla 20. Datos del Profesional Validador 3.....	58
Tabla 21. Datos del Profesional Validador 4.....	59
Tabla 22. Datos del beneficiario 1	60
Tabla 23. Datos del beneficiario 2.....	60

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Modelo de Liderazgo Situacional.....	13
Gráfico 2. Círculo de Empowerment.....	18
Gráfico 3. Resultados de la aplicación del cuestionario de Liderazgo Situacional: Preferencia de los estilos de liderazgo.....	37
Gráfico 4. Visión y Misión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda	44
Gráfico 5. Modelo Estratégico de Liderazgo y Empoderamiento laboral	46
Gráfico 6. Árbol de Problemas	68

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Árbol de Problemas	68
Anexo 2. Escala de Empoderamiento Organizacional – EEO (Adaptación de Organizational empowerment scale – OES).....	69
Anexo 3. Segundo Reactivo – Test de Percepción de Liderazgo de Mellado (2005) – Adaptado.....	71
Anexo 4. Tercer Reactivo – Cuestionario de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard	72
Anexo 5. Muestra proporcionada por Trabajo Social de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.	76
Anexo 6. Modelo de Correo Electrónico enviado a los participantes	79
Anexo 7. Bitácora de Seguimiento y Control de Equipos Autodirigidos	80
Anexo 8. Indicadores de Empoderamiento Laboral	81
Anexo 9. Cuestionario de Cumplimiento Técnico para Validación por Especialistas – Validadora 1	82
Anexo 10. Cuestionario de Cumplimiento Técnico para Validación por Especialistas – Validadora 2	84
Anexo 11. Cuestionario de Cumplimiento Técnico para Validación por Especialistas – Validadora 3	86
Anexo 12. Cuestionario de Cumplimiento Técnico para Validación por Especialistas – Validadora 4	88
Anexo 13. Cuestionario de Cumplimiento Técnico para Validación por Beneficiarios – Beneficiario 1	90
Anexo 14. Cuestionario de Cumplimiento Técnico para Validación por Beneficiarios – Beneficiario 2	92

INTRODUCCIÓN

La presente investigación parte del acercamiento realizado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda. Como objetivo principal pretende la validación de un modelo estratégico de Liderazgo y Empoderamiento Laboral enfocado específicamente en mejorar la gestión de aquellos empleados/as designados como *back-ups* de cargos gerenciales, jefaturas y responsables de procesos. Por lo tanto, las variables a considerar en la investigación corresponden al liderazgo y al empoderamiento laboral que presenta el grupo de participantes seleccionados de la población conformada por todos los empleados amparados por la institución financiera.

Para la recolección de la información, se utilizaron tres instrumentos de evaluación; el cuestionario *Leader Effectiveness and Adaptability Description* (LEAD) de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1998), el *test* de percepción de liderazgo propuesto por Mellado (2005) y la Escala de Empoderamiento Organizacional (EEO) traducida al español y adaptada de la *Organizational Empowerment Scale* (OES) de Matthews et, al. (2003). Todos los instrumentos aplicados a dos grupos: grupo de empleados con funciones de *back-ups* y al grupo de ejecutivos, entre ellos jefaturas, cargos gerenciales y responsables de procesos.

El liderazgo corresponde a una variable clave para el personal y para la consecución de los resultados organizacionales. Por lo tanto, para el sustento teórico resultan de interés aquellas investigaciones desarrolladas en la provincia de Tungurahua acerca del liderazgo como competencia y la percepción, que se construye sobre este en diferentes organizaciones en función del cargo que desempeña cada trabajador o trabajadora en diferentes contextos laborales.

En la investigación de grado realizada por Salazar (2020), se propone la validación de una estrategia para el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo en la empresa de producción Plasticaucho S.A. Mediante la aplicación del test de liderazgo de Kurt Lewin (1938), citado en Salazar (2020), el cual, identifica tres tipos de liderazgo: autocrático, democrático y liberal. Además, se analizó el nivel de percepción de las habilidades presentadas por los líderes, las cuales fueron: interés, capacidad de aprender y hacer aprender, compromiso,

sinceridad y entusiasmo. Como resultado, se manifestó la falta de apoyo de parte del líder, desinterés y falta de motivación en una de las secciones de la empresa. Por lo tanto, su propuesta, se encamina a fortalecer el liderazgo y a mejorar el clima laboral de la empresa.

Por otro lado, el empoderamiento laboral corresponde a una concepción específica acerca de los empleados. El deseo de empoderar a los trabajadores surge de la creencia que tienen las organizaciones en el alto potencial creativo, conocimiento e iniciativa que posee su personal para desarrollar y contribuir a los fines organizacionales (Román, Krikorian, Ruiz, & Betancur, 2016). Al ser una variable poco estudiada en el Ecuador y más aún en la provincia de Tungurahua, constituye una importante oportunidad para generar investigación relacionada con su imparto e importancia en las organizaciones. Además de representar un reto en la búsqueda y aplicación de instrumentos de medición y de sustentación teórica.

En todas las agencias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., a nivel nacional, se manifiestan percepciones erróneas de liderazgo y escaso empoderamiento laboral. Las causas principales, que se perciben en relación con el empoderamiento laboral, de acuerdo con la situación manifestada por el departamento de calidad y procesos, son: la falta de conocimiento de la gestión institucional y la inadecuada gestión con el personal, además de alteraciones en la percepción de liderazgo, por parte de los puestos *back-up* para cargos gerenciales, jefaturas y responsables de procesos, es decir, aun cuando los *back-up* conocen las tareas y funciones del puesto a cubrir, no lo desempeñan con el criterio requerido ni la competencia de liderazgo que demanda el cargo.

También se evidencia ineficacia y ambigüedad en la descripción del rol de los puestos *back-up*. Todo lo anterior ha ocasionado efectos negativos en la toma de decisiones, una comunicación ineficiente entre jefaturas y miembros de áreas, bajos índices de sentido de pertenencia de los empleados con la organización y la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos generales y particulares trazados por la Cooperativa. Por lo tanto, esta investigación centra su atención en la recolección de información a nivel de gerencia, jefaturas, responsables de procesos y aquellos trabajadores, que se desempeñan como *back-ups* de estos cargos. Este grupo de trabajadores de la Cooperativa constituye la muestra de investigación, que permitirán poner de manifiesto el liderazgo y el empoderamiento laboral desde diferentes perspectivas.

A continuación, se detalla la estructura que guía el presente trabajo de investigación:

- La parte introductoria corresponde a la descripción del problema de investigación donde se estable los aspectos que justifican y conducen el trabajo de investigación además de una descripción de sus antecedentes y el interés que surge en desarrollar la propuesta.
- El capítulo I corresponde al estado del arte y de la práctica, el cual recoge los antecedentes investigativos sobre liderazgo y la coyuntura con el empoderamiento laboral, así como el abordaje conceptual de las dos variables de estudio.
- El capítulo II, donde se detalla la estructura metodológica, incluye el paradigma, tipo y nivel de investigación, alcance, características de la población y muestra. También la explicación sobre los instrumentos empleados y se detalla el procesamiento de los datos obtenidos en la recolección de la información,
- El capítulo III incluye el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la aplicación instrumental y la presentación de la propuesta de un Modelo Estratégico de Liderazgo y Empoderamiento Laboral dirigido a la Cooperativa OSCUS Ltda.
- Por último, el capítulo IV, recoge las conclusiones y las recomendaciones del proceso de investigación y de la propuesta. Para el sustento teórico correspondiente, incluye el epílogo, lista de referencias y anexos.

En el Ecuador, actualmente, todas las cooperativas de ahorro y crédito se encuentran reguladas por la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria (SEPS), entidad que cumple con la finalidad de supervisar y controlar todas las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria (EPS), que posean personalidad jurídica en el derecho público y autonomía financiera y administrativa y que además, buscan el desarrollo, estabilidad y solidez del sector económico popular y solidario especialmente (SEPS, 2019). La nueva propuesta de una Economía Popular y Solidaria promueve la colectividad, reciprocidad, solidaridad y la sostenibilidad. Por lo tanto, instituciones como las cooperativas, mutualistas y asociaciones buscan contrarrestar las desigualdades de los sistemas capitalistas y el monopolio industrial y generar nuevas alternativas para sectores muchas veces marginados de la economía y producción.

Las instituciones financieras pertenecientes a la Economía Popular y Solidaria (EPS), como las cooperativas de ahorro y crédito, impactan directamente el desarrollo de la economía del Ecuador. Por esta razón, resulta fundamental analizar la importancia de potenciar una adecuada dirección dentro de las cooperativas, al reconocer que el liderazgo corresponde a la capacidad que tienen las personas de influir positivamente en los demás, y de igual forma contribuir con ideas y acciones para potenciar y fortalecer el capital humano y financiero de la institución.

Es así como, se considera la necesidad de indagar las manifestaciones de los estilos de liderazgo y de empoderamiento laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., una de las instituciones financieras más importantes de la zona centro del país, para contribuir con un análisis detallado de la misma y aportar con nuevas estrategias que permitan potenciar las fortalezas de la institución y disminuir las debilidades y su impacto en el desarrollo de la cooperativa.

Para establecer la base de la investigación se realizó un acercamiento a los diferentes departamentos y áreas de la institución donde se evidenciaron percepciones ambiguas de liderazgo y empoderamiento laboral presentes en los miembros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda. A través de conversaciones individuales con ciertos trabajadores, el análisis de investigaciones previas desarrolladas de la institución y la revisión de documentos oficiales de la Cooperativa, se obtuvo la información, que se describe a continuación.

La falta de conocimiento de la gestión institucional y la inadecuada gestión con el personal. Además de alteraciones en la percepción de liderazgo, específicamente por parte de los *back-ups* con los ejecutivos, es decir, cargos gerenciales y administrativos: aun cuando los *back-ups* conocen las tareas y funciones del puesto a cubrir, no comprenden sus propósitos y no lo desempeñan con el criterio requerido ni el estilo de liderazgo que demanda el cargo. También existe evidencia de ineficacia y ambigüedad en cuanto a la descripción del rol de los *back-ups*.

Todo lo anterior ha ocasionado efectos negativos en la toma de decisiones: una comunicación ineficiente entre jefaturas y áreas, bajos índices de sentido de pertenencia de

los empleados con la organización. Además de una tendencia a la disminución de la productividad y la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos generales y departamentales trazados por la cooperativa.

En el Anexo 1, se encuentra el árbol de problemas en el cual se detallan las causas y las consecuencias o efectos de cada una, asociadas con las principales problemáticas manifestadas en el accionar de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, en relación con el liderazgo y el empoderamiento laboral, variables que guían la presente investigación científica.

En relación con las problemáticas planteadas, se estima que, al no trabajarse en reducir el impacto negativo de estas manifestaciones, se ralentizarán varios procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda. Identificar con claridad el tipo de liderazgo que requieren los cargos gerenciales, jefaturas y responsables de procesos resulta imprescindible para establecer un modelo de desarrollo de conocimientos, habilidades y competencias que permitirán contar con descripciones estandarizadas de las características requeridas para los/las trabajadores/as que desempeñan funciones de *back-ups*. Además de las competencias necesarias para suplir al responsable del puesto con la eficiencia y eficacia, que se espera y las competencias adecuadas para desempeñar determinadas funciones complejas y de gran impacto para toda la organización.

A través de la siguiente investigación será posible conocer el impacto generado en los mandos medios, cuando los ejecutivos correspondientes están en la capacidad de aplicar un liderazgo situacional, que permita promover mayor predisposición para optimizar su desarrollo profesional. Por lo tanto, la influencia que ejerce un adecuado liderazgo permite un cambio actitudinal, al generar mayor compromiso en la consecución de las actividades o tareas planificadas, mayor empoderamiento laboral y mejores resultados en los procedimientos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.

Además, resulta importante reconocer que el adecuado liderazgo no se mantiene por imposición, o nombramientos, pues va mucho más allá: procede de las verdaderas competencias que el líder manifiesta con sus colaboradores. Por lo tanto, el presente trabajo investigativo se fundamenta en los aportes teóricos sobre las teorías de liderazgo situacional

y empoderamiento laboral para comprender y definir aquellos aspectos comunes en los líderes que, consiguen influir en las masas y orientan su equipo de trabajo a la consecución de logros individuales, grupales y organizacionales.

De allí, la intención de este estudio es el fortalecimiento de las competencias de liderazgo y empoderamiento laboral en los diferentes niveles de la organización, el compromiso organizacional y la cultura cooperativa. Es factible, ya que la cooperativa muestra apertura para, que se desarrollen los procesos de investigación y que, contribuyan al fortalecimiento del sector de la Economía Popular y Solidaria.

De acuerdo con los objetivos de desarrollo sostenible dictados por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD (2015) se busca incentivar el trabajo decente y el crecimiento económico (objetivo 8); Además de promover la paz, justicia e instituciones sólidas, (objetivo 16). Por último, en relación con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo Toda una Vida – SENPLADES (2017), la presente investigación se direccionada para incentivar una sociedad participativa, con un estado cercano al servicio de la ciudadanía (objetivo 7). Adicionalmente se busca garantizar el trabajo digno en todas sus manifestaciones (objetivo 9); e impulsar la transformación de la matriz productiva (objetivo 10).

Objetivos

Objetivo General.

Validar un modelo estratégico de liderazgo y empoderamiento laboral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.

Objetivos Específicos

1. Fundamentar desde una base teórica lo referido a las variables de la investigación: liderazgo, liderazgo situacional, percepción de liderazgo, empoderamiento laboral y modelo estratégico.
2. Diagnosticar el estilo de liderazgo presente, desde la perspectiva de los trabajadores/as en cargos ejecutivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.

3. Determinar la relación entre liderazgo y empoderamiento laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.
4. Diseñar un modelo estratégico de liderazgo y empoderamiento laboral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.

CAPÍTULO I: ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

La presente fundamentación teórica aborda las temáticas relacionadas con el liderazgo en las organizaciones, el empoderamiento laboral y modelo estratégico, junto con una compilación de la evolución y abordaje de las temáticas desde diferentes investigaciones y estudios. Por lo tanto, cada temática se desarrolla con los antecedentes, definiciones, teorías mencionadas por autores y la descripción de los procesos de medición a ser empleados para la investigación.

1.1. Liderazgo

El liderazgo corresponde a un concepto que ha evolucionado a lo largo del tiempo y que adquiere gran importancia con el surgimiento de la Psicología Organizacional y la creciente importancia del bienestar en el trabajador a finales del siglo XIX. Uno de los autores más representativos de los procesos relacionados con la Gestión del talento humano, Chiavenato (2007), define al liderazgo como la capacidad de identificar y generar colaboradores de excelencia dentro de las organizaciones, con las competencias para dirigir y potenciar la era organizacional. Por lo tanto, resulta fundamental construir una visión compartida, compromiso organizacional y empoderamiento laboral en todos los niveles de la organización.

Por otro lado, Krause (2000) se refiere al liderazgo como la voluntad de conducir los acontecimientos con la comprensión necesaria para determinar el rumbo adecuado y concluir con éxito una tarea, a través de la utilización cooperativa de las capacidades, conocimiento y habilidades de las personas. Además, el liderazgo es un proceso dinámico que produce movimientos dirigidos a satisfacer los intereses del grupo a largo plazo. Por lo tanto, el liderazgo ocurre cuando, en una organización todos sus integrantes promueven la solución de conflictos, la mejora de todos los procesos, manifiestan empoderamiento, sentido de pertenencia y compromiso organizacional (Arévalo, Garay, & Velásquez, 2016). Sin duda, el estilo de liderazgo que mantenga una organización contribuye a determinar la productividad y el crecimiento que alcanzará la organización.

A través del tiempo, varios teóricos y académicos han propuesto diferentes modelos y enfoques para comprender las características de un líder exitoso, eficiente y los aspectos que este debe manifestar en la ejecución de las funciones y responsabilidades de su cargo. A continuación, se recogen definiciones de líder desde diferentes enfoques propuesto por varios autores.

Tabla 1. Enfoques de Liderazgo

Enfoque	Autores	Descripción
Enfoque de los rasgos	Fayol (1986)	<ul style="list-style-type: none"> – Plantea la noción de un líder eficiente de acuerdo con características físicas y personales. – Los rasgos que deben cumplir los grandes jefes son: salud y vigor físico.
Enfoque del comportamiento	Blake y Mouton (1964) Kahn y Katz (1980) Likert (1961) Lewis (1939)	<ul style="list-style-type: none"> – Modelos enfocados en el reconocimiento del líder por el comportamiento que este adopta. – En el estudio de Lewis se proponen 3 estilos según la autoridad: autoritario, democrático y liberal.
Enfoque de la contingencia	Evans (1970) Fiedler (1967) Hersey y Blanchard (1969) House (1971) Vroom Yetton (1973)	<ul style="list-style-type: none"> – La noción de la acción del líder según las situaciones, ambiente y características de sus seguidores. – Fiedler identifica 3 dimensiones situaciones: posición de poder, estructura de las tareas y relación líder – miembro.
Enfoque emergente	Burn y Bass (1985)	<ul style="list-style-type: none"> – Énfasis emergente, pone en evidencia el liderazgo transformacional. – En la actualidad es la tendencia a la cual apuntan las organizaciones.

Fuente: Elaboración propia desde la revisión de los autores.

A partir de los enfoques teóricos de varios investigadores a lo largo de los años se han planteado nuevas teóricas, se han redefinido otras y ha sido posible ahondar en la complejidad e importancia del liderazgo como un aspecto fundamental para conducir de forma óptima el curso de una empresa u organización, sin importante su actividad económica o naturaleza jurídica.

1.2. Liderazgo Situacional

Para responder a las necesidades de un mercado dinámico que evoluciona constantemente resulta fundamental comprender el campo de acción de la administración y las posiciones de liderazgo, por un lado, la administración implica que las cosas se realicen por otras personas, mientras que el liderazgo involucra la capacidad de influir en las personas para direccionar todos los esfuerzos hacia una meta específica (Gómez, 2008). Por lo tanto, el liderazgo es parte del perfil del administrador y por ende de aquellos cargos ejecutivos en dependencia del tipo de empresa u organización.

El liderazgo Situacional se fundamenta en el enfoque de la contingencia. En sus investigaciones Hersey y Blanchard consideran que el comportamiento de los líderes se compone de dos factores:

Tabla 2. Factores del Liderazgo Situacional

Factores	Definición	Indicadores
Comportamiento directivo o de dirección	<ul style="list-style-type: none"> - El líder define el rol del colaborador y detalla las obligaciones de cada miembro de su equipo de trabajo. - El líder se limita a controlar y supervisar a su equipo cerca de sus labores, es decir, el liderazgo se centra en la tarea. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fijar metas - Organizar - Dirigir - Controlar
Comportamiento de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> - El líder escucha y motiva a su equipo, los implica en el desarrollo de tareas y en la toma de decisiones, es decir, el líder se enfoca en las personas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ordenar - Comunicar - Retroalimentar - Intercambiar

Fuente: Modificado a partir de Arévalo, Garay, & Velásquez, 2016; Montenegro (2018)

Estos factores pueden emplearse en diferentes medidas de acuerdo con la situación particular del líder, por lo cual, Palomo (2010) propone cuatro estilos de liderazgo los cuales se pueden complementar con la propuesta de contingencia desarrollada por Robert House, denominada camino – meta, la cual reconoce al líder como responsable de direccionar a los colaboradores con la oferta de su apoyo suficiente en objetivos personales y grupales, con lo cual se reduce el riesgo en el cumplimiento de los objetivos de la organización. En base a este planteamiento, House propone cuatro comportamientos para los líderes:

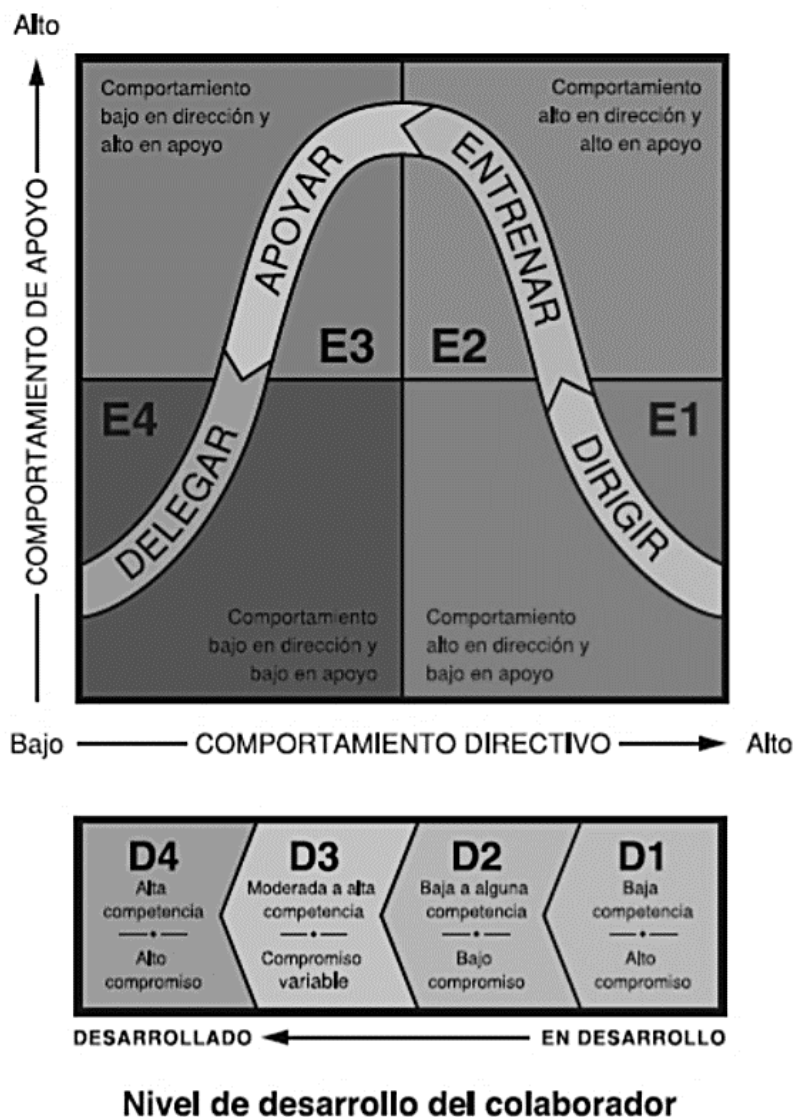
Tabla 3. Estilos de liderazgo y comportamientos de los líderes

Estilo de liderazgo		Comportamiento del líder	
Estilo de dirección o de control	El líder se caracteriza por ofrecer instrucciones claras y específicas. El mas adecuado para orientar. Más comportamiento directivo, poco apoyo.	Lider directivo o instrumental	Informa a sus colaboradores lo que se espera de ellos y da lineamientos específicos de trabajo. Programa el trabajo a realizar.
Estilo entrenamiento, coaching o supervisión	La supervisión genera confianza en el colaborador. El líder tiene la responsabilidad en la toma de decisiones. Se reconocen ciertos avances en el colaborador.	Lider solitario o de apoyo	Manifiesta interés por las necesidades y bienestar de sus colaboradores. Se preocupa por brindar un ambiente agradable. Es amigable y atento.
Estilo participativo (apoyo) o de asesoramiento	El líder baja su comportamiento directivo y aumenta el apoyo. Toma de decisiones en conjunto. Apoya el esfuerzo de sus colaboradores.	Lider participativo	Permite que sus colaboradores influyan y manifiesten su opinión en situaciones que demandan la toma de decisiones. Aumenta la motivación.
Estilo de delegación	Disminuye el nivel de intervención del líder porque percibe que los seguidores están preparados para realizar sus labores de forma responsable.	Lider orientado a los logros	Fija objetivos desafiantes para sus colaboradores. Busca la mejora del desempeño y confía en su equipo de trabajo.

Fuente: Modificado a partir de Arévalo, Garay, & Velásquez (2016)

De esta manera la teoría del Liderazgo Situacional se fundamenta en la relación presente entre el líder y sus colaboradores y las consecuencias que reflejan estos grupos como producto de la interacción. A continuación, se muestra el proceso del Liderazgo Situacional, las variables que influyen en el mismo y cada uno de los cuadrantes donde se observan diferentes tipos de comportamientos en relación con el compromiso.

Gráfico 1. Modelo de Liderazgo Situacional



Fuente: Tomado a partir de Blas, Gutiérrez, Jara, & Julián (2016)

En el gráfico se observan 4 estilos de liderazgo y cuatro niveles de desarrollo:

- **Dirigir** (E1 – D1): Colaboradores con alto compromiso y baja competencia, por lo que lo cual, el comportamiento del líder es bajo en apoyo y alto en dirección.
- **Entrenar** (E2 – D2): Colaboradores con baja competencia y bajo compromiso, el comportamiento del líder es alto en dirección y alto en apoyo.
- **Apoyar** (E3 – D3): Colaboradores competentes, pero con bajo compromiso, el comportamiento del líder es alto en apoyo.
- **Delegar** (E4 – D4): Colaboradores competentes y comprometidos, el líder ejerce un comportamiento bajo en dirección y apoyo. Se involucra el *empowerment* para reforzar las capacidades, habilidades y experiencia de sus colaboradores.

Para garantizar la funcionalidad del modelo, Blas et al. (2016) manifiestan la importancia, que recae sobre el líder, de identificar y evaluar periódicamente el nivel de desarrollo de sus colaboradores, para asegurar la dirección de los esfuerzos en pro de alcanzar los objetivos del equipo de trabajo.

1.3. Medición del liderazgo

1.3.1. Liderazgo Situacional

Leader Effectiveness and Adaptability Description (LEAD)

El LEAD es un instrumento de evaluación que presenta situaciones ficticias, pero posibles de manifestarse en el entorno organizacional. Fue desarrollado por Hersey y Blanchard en 1998, en general este instrumento “permite identificar el estilo de liderazgo predominante en cada líder, además de su adaptabilidad y amplitud” (Citado en Manrique & Solis, 2019, p. 69). En el instrumento se describen doce situaciones a las cuales corresponden cuatro alternativas, cada una relacionada con un estilo de liderazgo específico. Además, evalúa la efectividad para dirigir y la amplitud del estilo.

Por lo tanto, de acuerdo con Montenegro (2018) esta herramienta permite identificar el patrón de respuesta, frente a las situaciones, que emiten los trabajadores/as con responsabilidad de mando y los demás colaboradores. Es posible contrastar los resultados de las personas, que se han enfrentado a estas situaciones más a menudo, frente a las respuestas del personal que no desempeña funciones de mando. Además, las respuestas permiten descubrir la tendencia o preferencia de los mandos, por un estilo u otro, la flexibilidad y efectividad para adaptarse a las exigencias de la situación. Por último, las respuestas pueden interpretarse en referencia al estilo de dirección de los colaboradores y en relación con sus preferencias sobre la forma de ser dirigidos.

1.3.2. Percepción del liderazgo

La percepción es el primer conocimiento que tiene una persona de alguna situación u objeto, a través de las impresiones que generan los sentidos. Por lo tanto, en base a los acontecimientos que suscitan en los escenarios laborales y los comportamientos de los

miembros del entorno cada individuo generará su propia percepción del medio. Es así como, resulta fundamental evaluar las percepciones que los colaboradores mantengan acerca de la organización a la que pertenecen y los procesos, que se desarrollan en esta.

El Instrumento de Medición de Clima Organizacional y Liderazgo, denominado IMCOL, permite medir la calidad del clima laboral y la percepción del tipo de liderazgo de los ejecutivos, la incidencia de este liderazgo en la percepción del clima organizacional por los colaboradores, y el estado de los canales de comunicación aplicados en estos procesos, además de las variables que condicionan la percepción (Prado, Arrieta, & Figueroa, 2010). Los 7 factores del instrumento que miden la percepción del clima organizacional son los siguientes:

1. Percepción de la comunicación jefe/trabajador
2. Percepción de la calidad y exactitud de la comunicación descendente
3. Percepción de la comunicación ascendente
4. Percepción de la oportunidad de influir en el líder
5. Percepción de la confiabilidad de la información recibida desde el líder
6. Percepción de la confiabilidad de la información recibidas desde los colaboradores
7. Percepción de la comunicación entre colaboradores

El instrumento original está constituido por 50 preguntas y se divide en dos apartados: en el primero se recoge la información socio – demográfica, mientras que el segundo contiene 48 ítems de puntuación positiva, de los cuales 12 se relacionan y miden la percepción del tipo de liderazgo del jefe (Mellado, 2005). De acuerdo con la autora, las 2 dimensiones que miden el liderazgo son:

1. Nivel de intercambio de información
2. Nivel de participación en la toma de decisiones

En la investigación de Mellado (2005), la percepción de liderazgo:

fue operacionalizada clasificándola en diferentes rangos según una escala intervalar continua que va desde un mínimo de 12 puntos correspondiente a un estilo autócrata de liderazgo [...] a un máximo de 60 puntos correspondiente a un liderazgo de “administración de consensos”. (p. 3)

Para la presente investigación se empleó únicamente el apartado dirigido a evaluar la percepción de liderazgo, debido a que la sección dirigida al clima organizacional resultaba muy extensa y no representaba mayor impacto en este estudio.

1.4. Empoderamiento laboral

El concepto de empoderamiento es entendido como un proceso para maximizar las posibilidades de utilidad de las diferentes capacidades del capital humano de cualquier organización. El empoderamiento se manifiesta cuando, los ejecutivos proporcionan a los trabajadores/as todo la información, conocimiento y recursos que necesitan para desempeñar satisfactoriamente las funciones y tareas asignadas en cada puesto de trabajo, otorgándoles la importancia para la consecución de las metas y objetivos esperados (Torres, 2018). Además, las actividades desempeñadas deben ajustarse a los valores corporativos, identidad y cultura organizacional y los fines que persigue la institución.

El empoderamiento se asocia con la capacidad que tienen las personas para tomar decisiones acertadas y oportunas sobre las actividades que cumplen en la organización con la responsabilidad y la minuciosidad que involucra. De acuerdo con Blanchard, Carlos, & Randolph (2007), el empoderamiento brinda la oportunidad de explotar las capacidades humanas en beneficio de la organización y de cada empleado/a, a través de una mejora continua de los sistemas y los procesos, en un ambiente de responsabilidad, compromiso e igualdad de oportunidades.

En las organizaciones, el interés por incluir el estudio del empoderamiento surge de la mano de la globalización, la competitividad empresarial y un ambiente continuo que demanda constantemente el desarrollo e innovación de las organizaciones y de los profesionales. De acuerdo con Juárez (2014), desde la perspectiva administrativa, el empoderamiento es fundamental para las prácticas directivas por las siguientes razones:

- Es un elemento fundamental para la efectividad de la dirección y de la organización, la efectividad se incrementa cuando el poder y el control son compartidos.
- Facilitador para desarrollar los cambios oportunos en un tiempo adecuado.
- El empoderamiento replantea la jerarquía organizacional frente al facultamiento o empoderamiento de las estructuras organizacionales en todos sus niveles.

Por lo tanto, el involucramiento del talento humano en los logros y objetivos de la organización permiten que estas cuenten con las estrategias necesarias para enfrentar los constantes cambios económicos, políticos y sociales que influyen y determinan el desarrollo y crecimiento de diferentes sectores productivos en diferentes contextos.

Para que una organización pueda desarrollar con éxito un plan estratégico de empoderamiento laboral existen siete criterios clave, que se recomienda tomar en consideración (Benjamín & Fincowsky, 2009):

- Cambio en los modelos mentales. Los cuales expresan las creencias de las personas que trabajan en una organización. Son supuestos o imágenes arraigadas que afectan de entender y actuar en diferentes contextos.
- Generar una actitud de compromiso por parte de los ejecutivos y los trabajadores/as, para que actúen como responsables directos del éxito de la organización.
- Restructuración de las funciones directivas, enfocada en la integración y orientación.
- Desarrollar una estructura de trabajo adecuada y funcional, promover un clima laboral seguro.
- Establecer un método de prestación donde el grado de responsabilidad del colaborar se relacione con el éxito de la organización.
- Administración de la información de la empresa, definir los juicios de apertura y participación de ejecutivos y trabajadores/as.
- Dinámica de equipos autodirigidos, los cuales se encuentran conformados por trabajadores con tareas relacionadas entre sí, que están adecuadamente capacitados y poseen la libertad para dirigir su propio trabajo en correspondencia con las metas organizacionales.
- El proceso debe iniciarse en los altos mandos.

El proceso para alcanzar el empoderamiento de toda la organización se determina por la estimulación adecuada del liderazgo de los ejecutivos y mandos medios de la organización para que guíen el proceso de consecución de objetivos y no se limiten solo a supervisarlos. Por lo tanto, el empoderamiento es una importante herramienta para gestionar los equipos de trabajo de forma que potencien las capacidades de todos los colaboradores y fortalezcan la cultura organizacional, además de elevar el *status* de toda la organización.

El Modelo de Siete Estadios, propuesto por Wilson (2004), conocido también como Círculo de *Empowerment* establece el cambio y el deseo de mejora como puntos de partida del modelo, además de otros aspectos fundamentales en todos los niveles de la organización. La consecución del modelo se logra cuando el personal demuestra capacidad de aceptar actividades de riesgo, responsabilidad y autoridad cada vez mayores.

Gráfico 2. Círculo de *Empowerment*



Fuente: Modificado a partir de Herrera (2008)

De acuerdo con el autor del modelo cada una de las fases se describen con más detalle a continuación (Wilson, 2004):

- La primera fase o estadio del modelo se afianza cuando todo el personal de la institución comprende la necesidad de cambio, se involucra en el proceso y se compromete en contribuir a lograr los objetivos propuestos.
- En el segundo punto, se busca eliminar las restricciones burocráticas y jerárquicas para que los empleados/as sean capaces de realizar sus actividades sin bloqueos. Sin embargo, con esta libertad los empleados/as deben demostrar responsabilidad y pericia en la ejecución de las funciones y la toma de decisiones.
- Dentro del tercer estadio los empleados/as han conseguido apropiarse de su trabajo y gestionar adecuadamente su autonomía en el cargo.

- A continuación, el cuarto punto da paso a nuevas responsabilidades, más trabajo y papeleo acompañado de un constante aprendizaje y dominio de habilidades nuevas que generan interés y motivación.
- El quinto estadio empieza a revelar resultados objetivos del empoderamiento. Mayor libertad, propiedad del trabajo y habilidades desarrolladas resultan en un mejor rendimiento que impulsa la motivación de todo el personal y la consecución de metas.
- En el punto sexto se visualizan importantes cambios en relación con la actitud y el comportamiento de los trabajadores/as. Lo cual se relaciona con el fortalecimiento del autoestima, competencias y conocimientos en referencia a un estado anterior.
- El último punto es el momento para tomar mayores responsabilidades, abordar temas y áreas más complejas e incrementar la recompensa. El circuito se completa.

Para que la aplicación exitosa del Círculo de *Empowerment* de Wilson sea implantada en la organización resulta fundamental que los ejecutivos y superiores confíen en sus colaboradores/as.

Por otro lado, para la introducción y la implementación de un modelo de empoderamiento laboral en cualquier tipo de organización, Wilson (2004), propone considerar cuatro etapas que permitan controlar el progreso y el impacto del empoderamiento en todos los niveles de la organización.

Tabla 4. Etapas del empoderamiento laboral

	Etapas 1	Etapas 2	Etapas 3	Etapas 4
Ejecutivos	Interpretar necesidades	Interpretar necesidades	Interpretar necesidades	Interpretar necesidades
	Especificar resultados	Especificar resultados	Especificar resultados	Especificar resultados
	Determinar que hacer	Determinar que hacer	Determinar que hacer	Determinar que hacer
	Determinar cómo hacerlo	Determinar cómo hacerlo	Determinar cómo hacerlo	Determinar cómo hacerlo
Empleados	Hacerlo	Hacerlo	Hacerlo	Hacerlo
Niveles de iniciativa	Petición de tareas	Sugerir y luego hacer	Hacer y luego informar	Hacer/informar periódicamente

Fuente: Modificado a partir de Juárez (2014)

Empieza por la adquisición progresiva de iniciativa y libertad, para después adquirir la responsabilidad de determinar sus funciones y actividades y solo informar lo realizado a su superior. Por último, se consigue la adecuada delegación de actividades y responsabilidades además de establecerse una confianza plena del superior hacia su colaborador, al mismo tiempo que el primero atiende las necesidades de sus empleados/as y les proporciona los recursos y motivación que demanda el proceso de empoderamiento.

1.4.1. Niveles de empoderamiento laboral

A continuación, se proponen cuatro niveles de impacto del empoderamiento laboral en una organización.

Tabla 5. Niveles de empoderamiento laboral

NIVEL 1 El puesto de trabajo	– Requiere la supresión de controles ejecutivos jerárquicos y la introducción de un grado de autodirección.
	– Cada colaborador será responsable de la correcta ejecución de su trabajo y se encargará de solucionar posibles problemas que surjan.
	– Mientras aumenta la libertad se incrementan las habilidades y conocimientos de las personas en diferentes áreas, al mismo tiempo se prueban técnicas de trabajo.
NIVEL 2 El lugar de trabajo	– Se destaca el empoderamiento significativo, la persona percibe mejoría en su calidad de vida y satisfacción.
	– Es fundamental conocer el entorno presente y futuro en que se desenvolverá la organización, las fortalezas y debilidades y los cambios tecnológicos, políticos y sociales.
	– Demanda el establecimiento de políticas internas que emanan de las estrategias.
NIVEL 3 La unidad	– Estas políticas constituyen la dirección y planificación de programas viables y efectivos. Las partes activas de la planificación son la organización, coordinación y control.
	– Conlleva la participación de la dirección y gestión de una unidad concreta dentro de una organización.
	– El empoderamiento requiere una unidad plana, no jerárquica y no burocrática que empuje hacia abajo la toma de decisiones y las líneas de comunicación.
NIVEL 4 La empresa	– Se establece que cada sesión de la unidad presenta un grupo de enlace encargado de gestionar situaciones que influyan en la unidad.
	– Los empleados están involucrados en la toma de decisiones de su unidad y de la empresa de la que forman parte.
	– Existe una comunicación abierta y constante que facilita que los colaboradores entiendan hacia donde se dirige la organización.
	– Para que este proceso funcione es necesario que exista una dispersión del poder hacia los empleados/as.

Fuente: modificado a partir de Herrera (2008)

Como se puede ver, cada uno de los niveles de la organización recibe el impacto del empoderamiento a través de un proceso en cadena que modifica y redirecciona el comportamiento y las actitudes de todo el personal hacia la consecución de metas personales y organizacionales. Sin embargo, para que los programas de empoderamiento tengan éxito requieren la comprensión y compromiso de los ejecutivos en la implementación y cumplimiento de políticas que permitan que se vuelva realidad.

El punto de partida para generar un cambio en el empoderamiento de la organización se determina por varios factores, entre ellos está la visión que proyecta la organización. Esto se refiere a que si los empleados se enfrentan a entornos de mayor responsabilidad y libertad para la toma de decisiones les será posible ampliar sus habilidades y conocimientos y la organización podrá utilizar el potencial latente de todos los miembros de la organización hacia la consecución de metas y el desarrollo.

A continuación, se presenta una comparación entre las palabras empleadas con mayor incidencia dentro de una cultura jerárquica y aquellas que demuestran una cultura de empoderamiento laboral.

Tabla 6. Comparación de palabras usadas en una cultura jerárquica y una con empoderamiento

Cultura Jerárquica		Cultura de Empoderamiento
Planificación		Visión
Mando y control		Actuar por medio de asociaciones
Seguimiento		Auto – seguimiento
Receptividad individual		Responsabilidad del equipo
Estructuras piramidales		Estructuras funcionales
Procesos de circuitos de producción	VS	Proyectos
directores		Líderes/ jefes de equipo
Empleados		Miembros del equipo
Dirección participativa		Equipos autodirigidos
Hacen lo que a uno le dicen		Ser propietario del trabajo
docilidad		Sentido común

Fuente: Modificado a partir de Morales, González, López, & Vite (2006)

A lo largo de este apartado se ha mencionado en varias ocasiones la importancia de que no solamente los ejecutivos conozcan el impacto del empoderamiento laboral para beneficio de la organización, sino que sea difundido a todos en la entiendan para que comprendan la necesidad de cambio y la magnitud de innovar una cultura netamente jerárquica.

1.4.2. Técnicas de empoderamiento laboral

Para que la organización pueda gozar de todos los beneficios del empoderamiento laboral, sus ejecutivos y empleados necesitan conocer y emplear técnicas y prácticas adecuadas para implementar el empoderamiento en sus actividades diarias.

Tabla 7. Técnicas de empoderamiento laboral

Cambio de papel	▪ Requiere un cambio fundamental en el papel de las personas.
	▪ Ayuda mutua.
Defensores del empoderamiento	▪ Más funciones de empoderamiento, menos funciones básicas.
	▪ Los ejecutivos son modelos a seguir.
	▪ Mostrar prácticas de empoderamiento.
	▪ Nuevos métodos.
Delegar	▪ Delegar, confiar, apoyar y guiar.
	▪ Mecanismo más importante.
	▪ Para poder delegar los colaboradores ya poseen conocimientos y competencias para llevar las funciones.
Dirigir paseando	▪ Los ejecutivos deben conocer las funciones del empleado.
	▪ Buena comunicación y confianza.
Rotación de puestos de trabajo	▪ El ejecutivo participa en el entorno cotidiano de trabajo.
	▪ Incremento de las responsabilidades, formación y experiencia.
	▪ Rotación de trabajos a desempeñar.
	▪ Entrenamiento de los participantes.
	▪ Respuesta a las aspiraciones del personal.
Evaluaciones de desempeño	▪ El personal no se aburre ni se estanca.
	▪ Necesidad de desarrollo de cada empleado.
	▪ Posibilidad de ascender y progresar en la jerarquía.
	▪ La cultura empresarial influye en la evaluación.
Autodirección	▪ Diversos tipos de evaluación.
	▪ Es una técnica útil para que las personas se abran.
	▪ Contribuye positivamente al empoderamiento.
	▪ Consecuencia inmediata del empoderamiento.
	▪ Necesario que el ejecutivo deje el control.
	▪ Fomenta la adquisición de habilidades.
	▪ Para aprender habilidades.
▪ Proceso largo.	
Autodirección	▪ Proceso de transición. Es importante la presencia y acompañamiento de los ejecutivos.
	▪ Los ejecutivos también aprenden habilidades y papeles.

Fuente: Modificación a partir de Herrera (2008)

1.4.3. Medición del empoderamiento

El empoderamiento corresponde a una poderosa herramienta para unificar el bienestar de los trabajadores con criterios de productividad y competitividad organizacional, lo que de acuerdo con Murphy (1999) permite establecer organizaciones saludables (citado en Mendoza et al., 2009). Además, ejerce una importante influencia en tres distintos niveles, los cuales se encuentran interrelacionados, por lo que, cualquier modificación en alguno de ellos generará consecuencias en los otros.

A nivel individual se habla de un empoderamiento psicológico. El cual hace referencia a un conjunto de proceso y estados cognitivos internos que modifican la percepción de una persona sobre sí misma y sobre su entorno. De acuerdo con el modelo planteado por Thomas y Velthouse (1990), el cual más tarde fue redefinido por Spreitzer (1996), se consideran cuatro cogniciones que componen el empoderamiento individual (Citado en Olmedo, 2017):

- **Significado:** Es el valor que el individuo otorga a una meta, en función de los requerimientos del rol y sus propias creencias, valores y comportamientos.
- **Competencia:** Grado con el cual una persona puede realizar las actividades requeridas.
- **Autodeterminación:** Sensación de la persona de tener la capacidad de elección en la iniciativa y regulación de sus acciones.
- **Impacto:** Intensidad con la que el individuo influye en las estrategias y consecución de resultados en el trabajo.

Por otro lado, a nivel organizacional, Spreitzer (1996) identificó dos perspectivas: la mecánica o relacional y la orgánica o psicológica. La primera se refiere a los niveles jerárquicos de una organización y la forma en la que comparten su poder. Mientras que la segunda se enfoca en la percepción del empoderamiento por parte de los empleados/as. Por lo tanto, se presenta la necesidad de contar con herramientas que permitan medir “los aspectos organizacionales que general altos niveles de *empowerment* en los lugares de trabajo y, por otro lado, los niveles de *empowerment* psicológico experimentado por los empleados” (Mendoza et al, 2009, prr. 10).

Para responder a esta necesidad Matthews et al. (2003) plantean la *Organizational Empowerment Scale* (OES). Este instrumento permite evaluar aquellos aspectos que potencian el empoderamiento del personal de cualquier tipo de organización. Se traduce al español como Escala de Empoderamiento Organizacional (EEO) y permite medir los elementos organizaciones que generan empoderamiento en el personal, en relación con la medida del empoderamiento psicológico.

1.5. Estudios sobre liderazgo y empoderamiento laboral

Las constantes transformaciones en los aspectos socio – económicos y laborales de América Latina y el mundo demandan un esfuerzo continuo de todas las organizaciones empresariales para adaptarse a las nuevas realidades, mejorar la competitividad y la calidad de los servicios o productos que ofertan. Además de conservar e impulsar el bienestar laboral de todos los miembros (Mendoza et al., 2009). Los aportes de la Psicología Organizacional acerca de nuevos escenarios en la administración y gestión empresarial promueven una nueva concepción fundamentada en el diálogo, cooperación, inteligencia emocional y potenciación del compromiso organizacional, la adaptabilidad y la eficiencia de todos los miembros que conforman una organización.

En la investigación realizada por Arnold et al., (2000) citada en Becerra, Del Campo, y Díaz (2017) se desarrolla un modelo de liderazgo y de empoderamiento; reconoce que, el comportamiento de los líderes debe estar dirigido a apoyar a su equipo de trabajo para funcionar como una unidad autogestionada. Además, puede abordarse desde dos frentes: por un lado, la relación social, donde se define el empoderamiento como prácticas de descentralización, participación, intercambio de información y constante capacitación. Por otro lado, la motivación psicológica, que se refiere a las acciones que aumentan la percepción del significado de trabajo, autoeficacia y autonomía de los colaboradores. En este proceso, el líder implementa condiciones para compartir el poder, resaltar la importancia del trabajo, proporcionar mayor autonomía, desarrollar confianza en las propias capacidades de los colaboradores y eliminar los obstáculos.

En otro estudio desarrollado por Galarza et al. (2017) sobre el liderazgo y su estructura en diferentes cooperativas del Ecuador, se menciona los retos a los cuales se enfrentan las

instituciones financieras debido a la gran competitividad del mercado, cambios políticos y económicos y perfiles profesionales cada vez más complejos y especializados. Por lo tanto, las organizaciones demandan una constante adaptación por parte de los ejecutivos frente a un entorno cambiante. En cuanto a los resultados, los investigadores establecen que, las 5 cooperativas consideradas, en la provincia de Pichincha, poseen más de 30 años de permanencia en el mercado, 65% de su personal cuenta con un título profesional universitario y mantienen incentivos económicos y no monetarios.

Por otro lado, en la investigación realizada por Galarza, Carrillo y Carillo (2019), se concluyó que la muestra de cooperativas analizadas presentaron un estilo de liderazgo sinérgico, compuesto por jefes participativos y orientados hacia el proceso de su equipo, además de que demostraron estar atentos a la definición de objetivos, tareas y procesos a realizar dentro de cada área. Sin embargo, se identifica la necesidad de replantear el papel de la organización con jefes enfocados en la motivación de sus colaboradores, con habilidades orientadas al trabajo en equipo y la toma de decisiones.

El proceso de modificar la cultura organizacional y avanzar desde una cultura restrictiva y poco satisfactoria hacia una cultura empoderante, resulta un proceso complejo. Lo cual se relaciona con la influencia, a la que son susceptibles los líderes, de factores externos como las ambiciones estratégicas, retos más desafiantes, su personalidad, entre otras (Bob Tittle, 2010). Además, en este artículo se menciona la opinión de Erik Hiep, quien establece que la confianza es la clave en todos los aspectos de la organización y los equipos. Propone tres niveles de confianza en las organizaciones: Confianza en uno mismo, alineación de los equipos de la organización y reputación en el cumplimiento de promesas.

1.6. Modelo estratégico

El modelo estratégico corresponde a un conjunto de acciones secuenciales encaminadas hacia el logro de los objetivos específicos o generales de una organización, por medio del cumplimiento de diferentes fases del mismo proceso. El diseño de esta herramienta consiste en aplicar y dar seguimiento de planes de acción, con el objetivo de la creación, mantenimiento y reorganización de los equipos de trabajo, mediante el enfoque con el cual fue establecido el modelo. Los planes estratégicos proporcionan métodos para la

coordinación de las actividades y el desempeño de todas las áreas y departamentos de una organización.

El plan o modelo estratégico constituye una guía que define el camino de forma integral, es decir, lo que se desea ser y hacer (Lerma & Bárcena, 2012), en todos los niveles de la organización, al empezar desde el más alto nivel hasta alcanzar a todos los miembros en la jerarquía. Para la completa ejecución de un modelo estratégico se requiere un periodo de tiempo largo. Por lo tanto, estará conformado por estrategias y planes de acción para fomentar el desarrollo de competencias, comportamientos o cambios específicos dentro de una organización. Además, cada una de las etapas planificadas en el modelo se integran por: objetivos, estrategias, involucrados, responsables de las actividades, costos y el tiempo determinado para desarrollar cada estrategia.

De acuerdo con Mintzberg y Quinn (1998), los planes o modelos estratégicos se integran de los siguientes elementos:

- **Misión:** Objetivo fundamental de la organización.
- **Valores:** Principios fundamentales bajo los cuales opera la organización.
- **Estrategias:** Acciones y decisiones concretas, que se implementan para modificar un determinado proceso o alcanzar un determinado resultado.
- **Metas u objetivos:** Donde se establece lo que se va a lograr.
- **Políticas:** Reglas o guías que expresan los límites de acción.
- **Programas:** Para especificar la secuencia de acciones.
- **Decisiones estratégicas:** Para orientar los cambios predecibles como los impredecibles que pueden ocurrir en el proceso.

Al diseñar un modelo estratégico es posible establecer orden y priorizar aquellos aspectos, que se busca modificar, fortalecer o transformar, según sea el caso en la gestión de los recursos con el propósito de asegurar un trabajo eficiente y eficaz en todas las áreas de una institución u organización.

CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Paradigma de la investigación

Un Paradigma constituye un mecanismo que posibilita la comprensión de la realidad desde una determinada perspectiva. Por lo tanto, corresponde a los cimientos que sostienen el desarrollo de cualquier trabajo de investigación. Para Kuhn (1962), citado en Ramos (2015), corresponde al conjunto de suposiciones, que se interrelacionan en busca de la comprensión de un fenómeno o suceso. Indica las diferentes problemáticas que pueden ser tratadas y busca un marco referencial para aclarar interrogantes al utilizar una epistemología, ontología y metodología adecuadas. El paradigma de esta investigación fue post – positivista con aproximaciones constructivistas.

El paradigma post – positivista asegura que la realidad solo puede entenderse de forma imperfecta y que todo está influenciado o actúa como influenciador en el proceso investigativo. Ontológicamente, los fenómenos de la realidad son incontrolables y el ser humano es imperfecto. Epistemológicamente habla de un dualismo modificado y un objetivismo (Ramos, 2015); y para responder a la necesidad metodológica se prueban o descartan hipótesis. Se considera que este paradigma se ajusta a los propósitos de la presente investigación ya que se pretende medir la relación entre el liderazgo y empoderamiento laboral en una institución de servicios financieros.

Por otro lado, la concepción constructivista, considera el hecho de que resulta inevitable para los seres humanos no modificar su conducta al ser observados y analizados. En ciencias sociales se considera que, cuando se trabaja con personas, estas son susceptibles a modificar sus comportamientos iniciales al someterse a la interacción con agentes investigadores. Para el constructivismo el investigar esta siempre activo en la formación de conocimiento y no se limita únicamente a recoger o reflejar lo que se encuentra en el exterior (Araya, Alfaro, & Andonegui, 2007). Por lo tanto, al referirnos al constructivismo se recoge el conjunto de elaboraciones teóricas, interpretaciones y concepciones formadas por perspectivas e interpretaciones diferentes que suponen cambios y que componen la realidad.

2.2. El enfoque de investigación

Al tomar en cuenta el paradigma que subyace a la investigación, el enfoque seleccionado fue predominantemente cuantitativo; se consideró darle más peso a un enfoque cuantitativo puesto que se utilizaron tres instrumentos para medir las variables en una población determinada, es este caso aquellos trabajadores que cumplan las condiciones requeridas para la investigación (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Se aplicó el *Test* de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard (1998), el Instrumento de Percepción de Liderazgo de Mellado (2005) y un cuestionario de Empoderamiento Laboral propuesto por Matthews, Diaz, y Cole (2003).

Para el análisis de datos se emplearon métodos estadísticos, con lo cual fue posible la realización de la propuesta y la presentación de conclusiones y recomendaciones. En síntesis, el enfoque cuantitativo permitió estructurar la investigación en una secuencia de pasos o etapas y proporcionó una serie de métodos e instrumentos que contribuyeron a la consecución de resultados veraces.

2.3. Alcance y corte

La presente investigación desde la base de Hernández, Fernández & Baptista (2014) considera los siguientes niveles o alcances, que se describen a continuación.

- Corresponde a un alcance exploratorio debido a la necesidad de indagar la situación real de la Cooperativa OSCUS y por medio de esto definir la problemática y el análisis crítico.
- A través del alcance descriptivo fue posible clasificar elementos, estructuras o modelos de comportamiento en base a ciertos criterios. Además, ofreció la oportunidad de caracterizar a la población y la descripción del problema (Herrera, Medina, & Naranjo, 2014). Para el análisis y procesamiento de los datos se utilizó estadística descriptiva.
- Se considera un alcance correlacional, debido a la existencia de dos variables y la necesidad de relacionarlas para comprender su incidencia en el problema de investigación identificado. Para el análisis y procesamiento de los datos se utilizó estadística inferencial.

Además, corresponde a un corte de tipo transversal porque se realiza en un único espacio de tiempo, es decir, durante un único periodo y no se dará seguimiento a la evolución de las variables seleccionadas dentro del contexto, que se ha analizado en el caso de la presente investigación.

2.4. Instrumentos

En concordancia con la base teórica que sustenta la presente investigación, se emplean los siguientes instrumentos de medición. Desde la teoría del Liderazgo Situacional propuesta por Hersey y Blanchard (1998), citado en Manrique y Solis (2019), se considera la aplicación del Cuestionario *Leader Effectiveness and Adaptability Description* (LEAD) propuesto por los autores. El cual contempla las siguientes dimensiones:

- Comportamiento en el liderazgo
- Los estilos de liderazgo
- La madurez de los participantes con respecto a la manifestación del liderazgo

Se encuentra estructurado por 12 ítems cada uno conformado por cuatro opciones de respuestas, es decir, las posibles reacciones o comportamientos que puede presentar el evaluado frente a situaciones específicas. Cada opción de respuesta corresponde a un determinado estilo de dirección:

- a. E1 alta tarea y baja relación
- b. E2 alta tarea y alta relación
- c. E3 baja tarea y alta relación
- d. E4 baja tarea y baja relación

Para la validación de este instrumento, Baquero y Sánchez (2000) presentan las correlaciones test – retest de los estilos de liderazgo: ordenar (E1), persuadir (E2), participar (E3) y delegar (E5). Las correlaciones de los cuatro estilos fueron superiores a 0,80, mientras que la puntuación de efectividad del liderazgo es mayor a 0,77. Además, los valores de correlación de los ítems se encuentran entre 0,30 y 0,79. En cada caso se logró un nivel de significación estadística de ($p < 0,01$), lo cual demuestra una óptima estabilidad de las medidas en dos diferentes momentos.

Por otro lado, a los propósitos de la investigación responde la necesidad de analizar la relación entre el liderazgo, percepción de liderazgo y el empoderamiento laboral en los trabajadores/as de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda. Por lo tanto, se ha considerado el *Test* de Percepción de Liderazgo propuesto por Mellado (2005) donde se contemplan las siguientes dimensiones:

- Nivel de participación con respecto a la toma de decisiones: Se encuentra conformado por los ítems 1, 5, 7, 8, 10, 11.
- Nivel de confiabilidad en el intercambio de información: Donde se consideran los ítems 2, 3, 4, 6, 9, 12.

Está compuesto por 12 interrogantes, las cuales poseen opciones de respuesta estructuradas en forma de escala de Likert con cinco alternativas que van desde (1.) “Nunca”, hasta (5.) “Siempre”.

En cuanto al porcentaje de fiabilidad del instrumento, se considera la valoración realizada en el trabajo de investigación de Pardo-Paredes (2018), sobre liderazgo femenino empresarial donde se somete a una medición numérica el Cuestionario de Percepción de Liderazgo de Mellado (2005) y el Cuestionario de Compromiso Organizacional del Meyer y Allen (1997). El proceso se desarrolló por medio de Alfa de Cronbach, debido a la estructura de las preguntas, en escala de Likert. Como consideración general se considera 0,70 para aceptar la consistencia interna de un instrumento. En valor obtenido fue superior al umbral, es decir, de 0,98, por lo cual se confirma la fiabilidad de los dos instrumentos sometidos a evaluación.

Por último, para medir la variable de empoderamiento laboral se utilizar la Escala de Empoderamiento Organizacional (EEO) traducida al español y adaptada de la *Organizational Empowerment Scale* (OES) propuesta por Matthews, Diaz, y Cole (2003). La escala se compone por 19 ítems, formulados como enunciados negativos en su forma original, que se distribuyen para evaluar tres dimensiones:

- Estructura Dinámica (ED)
- Control sobre las Decisiones (CD)
- Fluidez de la Información (FI).

La primera dimensión se compone de 7 ítems (7, 8, 2, 3, 5, 13, 16) y se refiere a la disposición por parte de la empresa de directrices que posibiliten a los empleados la toma de decisiones en los puestos de trabajo y en el entorno laboral. La segunda dimensión con 7 ítems (9, 17, 4, 10, 11, 18, 1) evalúa el control y dominio del empleado sobre los aspectos de su desarrollo profesional en la organización.

La tercera dimensión con 5 ítems (6, 19, 14, 15, 12) expresa la presencia de mecanismos de comunicación y transmisión de información de forma que todos los empleados puedan disponer de la información de forma libre y ágil (Mendoza et al., 2009). Al igual que el instrumento anterior, las opciones de respuesta corresponden a una escala de Likert que va desde (1.) correspondiente a la opción “Nunca” expresando completo desacuerdo, hasta (7.) “Siempre” con la manifestación de estar en completo acuerdo.

En referencia con la investigación realizada por Matthews, Diaz, y Cole (2003) que sustenta el instrumento propuesto, la OES, en su versión en inglés posee una alta fiabilidad, 0,91; 0,90; y, 0,81, respectivamente para las dimensiones ED, CD y FI y fue validada con la Escala de Empoderamiento Psicológico de Spreitzer (1995, citado en Mendoza et al., 2009). Por lo tanto, se considera una herramienta útil para el diagnóstico y la obtención de información sobre aspectos organizacionales o contextuales que deban ser transformados para promover el empoderamiento en todos los niveles de la Cooperativa OSCUS.

Desde el trabajo de investigación de Mendoza et al., (2009) se realiza la validación del instrumento en su versión en español. Para la traducción del test los autores realizaron la inversión del sentido de los ítems, que se encontraban originalmente formulados en negativo. Tras realizar ajustes relacionados con los errores de medida de los ítems se obtuvo un índice PNFI de 0,776. En la sección de anexos se presentan todos los formatos para cada uno de los instrumentos de medición empleados en la recolección de los datos para esta investigación (Anexo 2, Anexo 3, Anexo 4).

2.5. Participantes

2.5.1. Población

La unidad de análisis, es decir las personas, organizaciones, etc., que se pretende medir, en el caso de este trabajo de investigación está constituida por la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., institución financiera que forma parte de la Economía Popular y Solidaria (EPS). Por otro lado, la unidad de observación se conforma por todos los trabajadores y trabajadoras que conforman esta institución, de quienes se obtendrá la información relacionada con las variables de liderazgo y empoderamiento laboral.

La población, de acuerdo con Sarrible (2012), citado en Morante y Lopez (2016), corresponde al conjunto extenso de individuos o elementos que poseen determinadas características o propiedades consideradas por el investigador y que serán analizadas en casos específicos. Dentro del presente trabajo investigativo, se considera que la población está conformada por la totalidad del conjunto de trabajadores que conforman la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., hasta la actualidad. Esto se debe a que el modelo estratégico de liderazgo y empoderamiento laboral, producto del presente estudio, está diseñado para implementarse en todas las agencias y departamentos de esta institución financiera en el Ecuador.

Para esta investigación, se selecciona a un grupo determinado de colaboradores, estadísticamente reconocidos, Por Conveniencia, es decir, se seleccionan aquellos individuos que cumplan con las características requeridas para profundizar en la riqueza y calidad de la información obtenida (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Por lo tanto, con la población seleccionada se asegura contrastar las oposiciones de aquellos trabajadores con cargos ejecutivos o de liderazgo frente a aquellos que integran los diferentes grupos de trabajo. Es así que, se han considerado trabajadores con cargos gerenciales, jefaturas, responsables de procesos y aquellos que ocupen cargos de *back-ups* respectivamente, en todas las agencias de la Cooperativa OSCUS a nivel nacional. Este grupo resulta estratégico a la investigación debido a que recoge las perspectivas de diferentes

miembros de todos los departamentos y áreas de la institución con lo cual será posible contar con datos válidos sobre situaciones reales en el contexto seleccionado.

La población seleccionada permite analizar la perspectiva tanto de las personas, que se encuentran en cargos estratégicos de liderazgo y gran responsabilidad, que en este caso está constituida por 27 trabajadores de la Cooperativa, en contraste con la percepción de los *back-ups* de estos mismos cargos. Todo esto con el objetivo de comprender como se perciben de forma global y específica las manifestaciones de liderazgo; al mismo tiempo se busca determinar cuan preparados se encuentran los *back-ups* para desempeñarse en cargos ejecutivos, a corto, mediano e incluso largo plazo.

Tabla 8. Determinación de la población de estudio

Categorías	Cantidad
Gerentes y subgerentes	12
Jefaturas	5
Responsables de procesos	11
<i>Back-ups</i>	29
Cargos que se repiten en otra/as categorías	-6
Colaboradores desvinculados en el proceso	-4
Total	47

Fuente: Elaboración propia

La aplicación de los instrumentos se desarrolló de forma digital a través de la plataforma *Google Forms*. Por lo tanto, por medio de correo electrónico los 47 trabajadores, que hasta la actualidad desempeñan los cargos requeridos para los propósitos de la investigación, recibieron el reactivo, donde se encontraban los tres instrumentos de evaluación seleccionados. El departamento de Talento Humano junto con el Departamento de Trabajo Social de la Cooperativa sirvió de contacto con la investigadora, y contribuyeron a la revisión y aprobación del reactivo para ser enviado a los participantes.

2.6. Procesamiento y análisis de datos

En base a los objetivos planteados para esta investigación se llevó a cabo la recolección y tabulación de los datos correspondientes a la muestra empleada. Para lo cual fue necesaria la aplicación de estadísticas descriptivas, estadísticas inferenciales, tablas de frecuencia y gráficas. Entre los programas informáticos, que se utilizaron en el proceso, se encuentra

Microsoft Excel y el programa SPSS. A través de los cuales fue posible dar respuesta al procesamiento de la información cuantitativa.

Por un lado, para responder al segundo objetivo, es decir, el diagnóstico del estilo de liderazgo gestionado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., se recurrió al cuestionario de Liderazgo Situacional, LEAD de Hersey y Blanchard (1998). El cual, fue aplicado al grupo de ejecutivos y recoge una perspectiva general del estilo predominante y la efectividad del mismo.

Por otro lado, en lo que respecta al cumplimiento del tercer objetivo, es decir el establecimiento de la relación entre las variables de la investigación se emplean dos instrumentos: uno de percepción de liderazgo y otro de empoderamiento laboral. Estos dos cuestionarios se aplicaron a la muestra conformada por 47 trabajadora/as de la Cooperativa OSCUS, en cargos ejecutivos y de *back-ups*.

Por último, se emplearon los protocolos correspondientes al Método Delphi para la validación de la propuesta donde se recogió el criterio de especialistas y beneficiarios.

Tabla 9. Plan de Recolección de Información

Preguntas básicas	Explicación
¿Sobre qué aspectos se realizará la recolección de información?	Liderazgo Situacional, Percepción de Liderazgo y Empoderamiento Laboral.
¿De qué personas u objetos?	De los trabajadores de la cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., ejecutivos y <i>back-ups</i> .
¿Sobre qué aspectos?	Liderazgo – Empoderamiento Laboral
¿Quién? ¿Quiénes?	Daniela Martínez Flores
¿A Quiénes?	A los ejecutivos: gerentes, jefes y responsables de procesos (Cuestionario de Liderazgo Situacional). al grupo de 47 trabajadores: ejecutivos y <i>back-ups</i> (Cuestionario de Percepción de Liderazgo y Cuestionario de Empoderamiento Laboral)
¿Cuándo?	Febrero – marzo 2021
¿Lugar de recolección de la información?	Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., a través de la plataforma <i>Google Forms</i> .
¿Cuántas veces?	Cada instrumento se realizó una vez a cada uno de los encuestados.
¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta
¿Con qué?	Cuestionario de Liderazgo Situacional Cuestionario de Percepción de Liderazgo y Cuestionario de Empoderamiento Laboral

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III: RESULTADOS Y PROPUESTA

3.1. Análisis e interpretación de los resultados

El instrumento, de Liderazgo Situacional fue aplicado a los 27 trabajadores/as con cargos ejecutivos, es decir gerencias, jefaturas y responsables de procesos. Dentro de este grupo, 5 personas corresponden tanto al grupo de ejecutivos como al de *back-ups*. El procesamiento de este instrumento se realizó de forma general, por lo tanto, en relación con la opinión de los ejecutivos se determinó el estilo que gestionan dentro de la Cooperativa en sus diferentes áreas. A continuación, por medio de la siguiente tabla se presentan los datos obtenidos.

Tabla 10. Resultados de la aplicación del cuestionario de Liderazgo Situacional: Preferencia de los estilos de liderazgo

		COLUMNA I				COLUMNA II						
		Rango de Estilo				Adaptabilidad de Estilo						
		Estilo Identificado				Probabilidad de Ocurrencia						
		Q1	Q2	Q3	Q4	0	+1	+2	+3			
		(1)	(2)	(3)	(4)	(A)	(B)	ORGANIZACIÓN	(D)			
SITUACIONES	1	S1	6	0	1	20	D	B	C	A	R1	0
	2	S2	3	0	7	17	B	D	C	A	R2	0
	3	S3	2	11	14	0	C	B	A	D	R3	3
	4	S4	1	18	6	2	B	D	A	C	R4	1
	5	S1	20	4	3	0	A	D	B	C	R1	3
	6	S2	0	19	6	2	C	A	B	D	R2	3
	7	S3	4	14	9	0	A	C	D	B	R3	1
	8	S4	12	14	1	0	C	B	D	A	R4	1
	9	S1	19	5	2	1	A	D	B	C	R1	3
	10	S2	7	16	2	2	B	C	A	D	R2	3
	11	S3	5	13	8	1	A	C	D	B	R3	1
	12	S4	3	1	23	0	C	A	D	B	R4	2
		(1)	(2)	(3)	(4)	(a)	(b)	organización	(d)			
		82	115	82	45	2	4	1	5			
		(Q1)	(Q2)	(Q3)	(Q4)	Multiplicar por:						
						0	+1	+2	+3			
						0	4	2	15	=	21	

Fuente: Elaboración propia

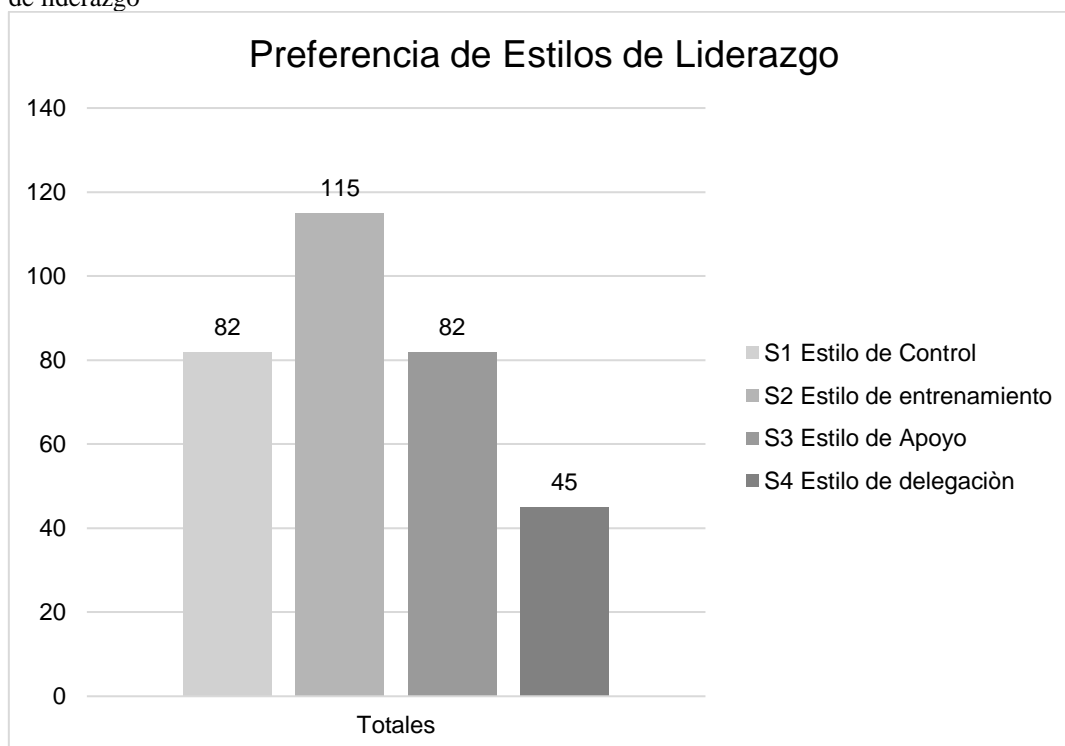
A través de los datos presentados es factible colegir que el estilo más utilizado, manifestado por los ejecutivos de la Cooperativa OSCUS, en su gestión de liderazgo, es el estilo de Entrenamiento, Coaching o Supervisión (115). Es así como, los líderes presentan un comportamiento alto en dirección, apoyo y reconocimiento de los avances y el rendimiento de los colaboradores y de ellos mismo. Además, se evidencia que los estilos de Control o

Dirección (82) y de Asesoramiento o Apoyo (82) se manifiestan como soporte del estilo primario.

En base al comportamiento alto en dirección y alto en apoyo que manifiestan los líderes, se establece que, los colaboradores no poseen las competencias para saber cómo hacer las tareas por sí solos y no internalizan el impacto de realizarlas efectivamente. Además, los puntajes de adaptabilidad del estilo puntúan por debajo de 24, lo que evidencia la necesidad de auto – desarrollo.

A continuación, se describen las preferencias de los estilos de liderazgo determinados en la presente investigación, donde el estilo de entrenamiento predomina, seguido de los estilos de control y asesoramiento o apoyo.

Gráfico 3. Resultados de la aplicación del cuestionario de Liderazgo Situacional: Preferencia de los estilos de liderazgo



Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, los líderes mantienen una posición de control, supervisión y delegación de actividades, objetivos y direcciones específicas para gestionar las actividades de los diferentes departamentos; sin embargo, se evidencia cierto grado de apertura para que los

colaboradores se involucren activamente en el desarrollo de tareas y en la toma de decisiones.

En lo que respecta a la efectividad del estilo de liderazgo predominante, es necesario recurrir a otro cálculo estadístico. A continuación, se presenta el análisis de la información obtenida de la aplicación instrumental con un enfoque en la efectividad del estilo de liderazgo.

Tabla 11. Resultados de la aplicación del cuestionario de Liderazgo Situacional: Efectividad de los estilos de liderazgo

Situación	Factor de Cálculo					
	-2	-1	1	2		
1	6	0	1	20	24	Muy efectivo
2	3	0	7	17	18	
3	2	11	14	0	12	
4	1	18	6	2	6	Efectivo
5	20	4	3	0	0	Nulo
6	0	19	6	2	-3,96	
7	4	14	9	0	-6	Inefectivo
8	12	14	1	0	-12	
9	19	5	2	1	-18	
10	7	16	2	2	-24	Muy inefectivo
11	5	13	8	1		
12	3	1	23	0		
Sub total	82	115	82	45		
	-164	-115	82	90		
Total		-3,96				

Fuente: Elaboración propia

En consideración con el resultado obtenido, es decir un valor de -3,96, y al ubicarlo en la escala del mismo instrumento, permite deducir que la aplicación del liderazgo de entrenamiento o supervisión tiende a ser inefectivo, a criterio de la presente investigación, sería opcional y alternativo el promover otro estilo de liderazgo.

3.1.1. Análisis descriptivo

Adicionalmente, al revisar los resultados del instrumento de Percepción de Liderazgo y al considerar los valores de las medias obtenidas del análisis estadístico descriptivo que se muestra en la tabla 11, se establece que el liderazgo percibido por la muestra de empleados/as de la Cooperativa OSCUS, se acerca a una administración de consensos.

Tabla 12. Análisis descriptivo de las puntuaciones directas en el cuestionario de Percepción de Liderazgo de Mellado (2005)

	Estadísticos descriptivos					
	N	Mín.	Máy.	Suma	Media	Desv. Típ.
PARTICIP_DECISIONES	45	15,00	30,00	1089,00	24,2000	4,85518
INTERCAMBIO_INFO	45	20,00	30,00	1167,00	25,9333	3,29876
N válido (según lista)	43					

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, está claro que no se manifiesta evidencia de un estilo autócrata en el cual los empleados se sientan oprimidos, poco importantes o minimizados. Esto representa que existe participación en la toma de decisiones y confiabilidad en el intercambio de la información dentro de la institución.

Por otro lado, al obtener el análisis estadístico descriptivo de la Escala de Empoderamiento Organizacional (EEO) detallado en la tabla 12, y desde las medias de cada una de las dimensiones del cuestionario, fue posible establecer varias interpretaciones.

Tabla 13. Análisis descriptivo de las puntuaciones directas en el cuestionario de Empoderamiento Organizacional (EEO)

	Estadísticos descriptivos					
	N	Mín.	Máy.	Suma	Media	Desv. Típ.
ESTRUCTURA_DINAMICA	47	15,00	35,00	1285,00	27,3404	4,39504
CONTRO_DIMENSIONES	47	13,00	999,00	2037,00	43,3404	142,49062
FLUIDEZ_INFORMACION	47	13,00	25,00	896,00	19,0638	2,75369
N válido (según lista)	47					

Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a la primera dimensión los colaboradores manifiestan que la institución medianamente ofrece las directrices adecuadas para la toma de decisiones en los diferentes puestos de trabajo y en el entorno laboral. En relación con la segunda dimensión, se contempla un fuerte control y dominio sobre los aspectos del desarrollo profesional de los trabajadores dentro de la cooperativa.

Por último, la tercera dimensión expresa el valor de la media más bajo, lo cual se relaciona con la necesidad de fortalecer los mecanismos de comunicación y transmisión de información de manera que todos los trabajadores tengan la capacidad de disponer de la información de forma libre y ágil. Este aspecto se relaciona con un estilo de liderazgo que requiere encaminarse hacia resultados más satisfactorios, por lo cual ha de ser modificado y complementado.

Como se ha mencionado en apartados anteriores, estos dos últimos instrumentos fueron empelados para establecer la relación entre el liderazgo y el empoderamiento laboral percibido por los colaboradores de la Cooperativa OSCUS. Las características de ambos cuestionarios permiten establecer inferencias estadísticas, debido a que cuentan con el mismo número y ponderación de las alternativas de respuesta. Los instrumentos fueron aplicados a los 47 colaboradores repartidos entre cargos gerencias, jefaturas, responsables de procesos y de *back-ups*.

3.1.2. Análisis correlacional

La aplicación instrumental se desarrolló de forma individual en modalidad virtual por medio de la plataforma *Google Forms*. A continuación, se presentan, en la tabla 13, las siguientes correlaciones obtenidas a través del programa para el procesamiento de datos SPSS entre las variables consideradas para la presente investigación, es decir, la Percepción de Liderazgo y el Empoderamiento Laboral en la muestra compuesta por 47 trabajadores de la Cooperativa OSCUS hasta abril del año 2021.

Tabla 14. Correlación de las variables: Liderazgo y Empoderamiento Laboral

		Correlaciones				
		ESTRUCTURA _DINAMICA	CONTRO_DIM ENSIONES	FLUIDEZ_INFO RMACION	TOMA_DEDECI SIONES	INTERCAMBIO _INFOR
ESTRUCTURA_DINAMICA	Correlación de Pearson	1	-,133	,632**	-,006	,236
	Sig. (bilateral)		,373	,000	,969	,110
	N	47	47	47	47	47
CONTRO_DIMENSIONES	Correlación de Pearson	-,133	1	,008	,699**	-,033
	Sig. (bilateral)	,373		,955	,000	,828
	N	47	47	47	47	47
FLUIDEZ_INFORMACION	Correlación de Pearson	,632**	,008	1	,045	,046
	Sig. (bilateral)	,000	,955		,766	,758
	N	47	47	47	47	47
TOMA_DEDECISIONES	Correlación de Pearson	-,006	,699**	,045	1	-,047
	Sig. (bilateral)	,969	,000	,766		,751
	N	47	47	47	47	47
INTERCAMBIO_INFOR	Correlación de Pearson	,236	-,033	,046	-,047	1
	Sig. (bilateral)	,110	,828	,758	,751	
	N	47	47	47	47	47

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

Correlación entre control sobre las dimensiones y nivel de participación en la toma de decisiones

Se identificó una correlación significativa de ,699 entre control de las dimensiones y nivel de participación con respecto a la toma de decisiones. Se contempla un fuerte control y dominio sobre los aspectos del desarrollo profesional de los trabajadores dentro de la Cooperativa OSCUS. Lo cual denota que los trabajadores están comprometidos en desempeñar sus actividades con vigor, entrega y responsabilidad sobre los resultados que alcancen. Además, se reconoce el interés de la organización por promover el desarrollo profesional de sus miembros.

Por lo tanto, este aspecto constituye un sólido pilar para potenciar la autonomía de los trabajadores en sus diferentes cargos y encaminar a la organización hacia mecanismos que faciliten el crecimiento profesional y organizacional. Es así como la propuesta de este estudio se fundamenta en el fortalecimiento de la participación, búsqueda de autonomía y el desarrollo profesional de todos los trabajadores en los niveles de acuerdo a cada área.

Correlación entre estructura dinámica y fluidez de la información

Existe una correlación significativa de ,632 entre estructura dinámica y fluidez de la información. Por un lado, los trabajadores de la Cooperativa reconocen la disposición de directrices por parte de la organización que posibilitan la toma de decisiones en los puestos de trabajo y en el entorno laboral de cada departamento. Lo cual se apoya en los diferentes mecanismos de comunicación y transmisión de la información empleados en la gestión de la Cooperativa, de forma que todos los empleados puedan disponer de la información de forma libre y ágil.

Esta relación representativa se considera como el segundo pilar que sostendrá el modelo estratégico y a través del cual se propondrán acciones encaminadas a fortalecer la gestión de procesos de la Cooperativa y el adecuado empleo de las vías de comunicación en función del tipo de información que se desea transmitir en diferentes niveles jerárquicos y departamentales. A continuación, sobre la base del análisis descriptivo y correlacional presentado anteriormente, se establece la siguiente propuesta estratégica como resultado de la investigación en curso.

3.2. Modelo Estratégico de Liderazgo y Empoderamiento Laboral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.

3.2.1. Antecedentes de la propuesta

En la actualidad, las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la provincia de Tungurahua han presentado un gran crecimiento, por lo cual buscan mejorar sus productos y servicios y promover mejores relaciones con los clientes internos y con sus socios y clientes externos, con el fortalecimiento de las capacidades directivas, de liderazgo y empoderamiento de todos los miembros. Desde un enfoque observacional nace el interés por investigar como fortalecer las competencias de liderazgo y empoderamiento laboral en los diferentes niveles de la organización desde gerentes, jefaturas, responsables de procesos y sus *back-ups*. A través de estrategias que potencien estas variables, el compromiso organizacional y la cultura cooperativa. Por esta razón, se ha desarrollado la presente propuesta, como una alternativa fundamentada en la gestión del liderazgo, aportes teóricos y metodológicos de la gestión del talento humano y diferentes corrientes psicológicas que busca beneficiar a todos los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.

Después de la aplicación instrumental se reconoce la existencia de un estilo de liderazgo predominantemente de entrenamiento, *coaching* o supervisión expresado por los ejecutivos de la Cooperativa OSCUS, sin embargo, se presenta como un estilo ineficiente, aun cuando los trabajadores manifiestan su participación en la toma de decisiones y confiabilidad en el intercambio de la información se reconoce la necesidad de fortalecer los mecanismos de comunicación y transmisión de información. A partir de esta situación surge la necesidad de reafirmar los elementos de empoderamiento laboral para pasar de un estilo de liderazgo inefectivo a uno más efectivo hasta gestionar un estilo delegativo que resulta más beneficioso para la Cooperativa.

3.2.2. Elementos orientadores

Los elementos orientadores se constituyen por declaraciones institucionales a las que se alinean los objetivos y metas del modelo estratégico propuesto en este estudio. Tienen el propósito de garantizar una ruta clara para la ejecución de las actividades que permitirán

viabilizar las estrategias. En el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., se considera su Visión y Misión Institucional, además de los pilares que constituyen su cultura organizacional. A continuación, se presentan estos elementos extraídos de la Planificación Estratégica de la institución.

Gráfico 4. Visión y Misión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda



Fuente: Modificado a partir de Plan Estratégico OSCUS Ltda.

3.2.3. Objetivos de la propuesta

Objetivo General

- Proponer un modelo estratégico para transformar y fortalecer el liderazgo y empoderamiento laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.

Objetivos Específicos

- Relacionar los resultados obtenidos de la aplicación instrumental en la presente investigación con los referentes teóricos sobre el liderazgo y el empoderamiento laboral.

- Formular el modelo estratégico de transformación del liderazgo mediante técnicas y herramientas de empoderamiento laboral.
- Validar el modelo estratégico como una herramienta de mejora continua en la administración del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.

3.2.4. Justificación

Este proyecto de investigación resulta de interés para la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., debido a que permitirá orientar todas las áreas y departamentos hacia un mejor desempeño organizacional. A partir de técnicas de empoderamiento laboral, en un periodo de 5 años, se pretende adoptar un modelo de liderazgo y empoderamiento laboral más amplio que permita una gestión del talento humano y de los procesos, más flexible e innovadora.

En este sentido el modelo estratégico propuesto para la presente investigación nace a partir de un estudio científico, con el diseño de estrategias constituidas por actividades enfocadas en acciones que se alinean al fortalecimiento de las conductas y comportamientos de los trabajadores/as. Además, se consideran los ejes del plan estratégico propio de la institución para alinear la propuesta con los objetivos y la planificación que guía el accionar de la Cooperativa OSCUS.

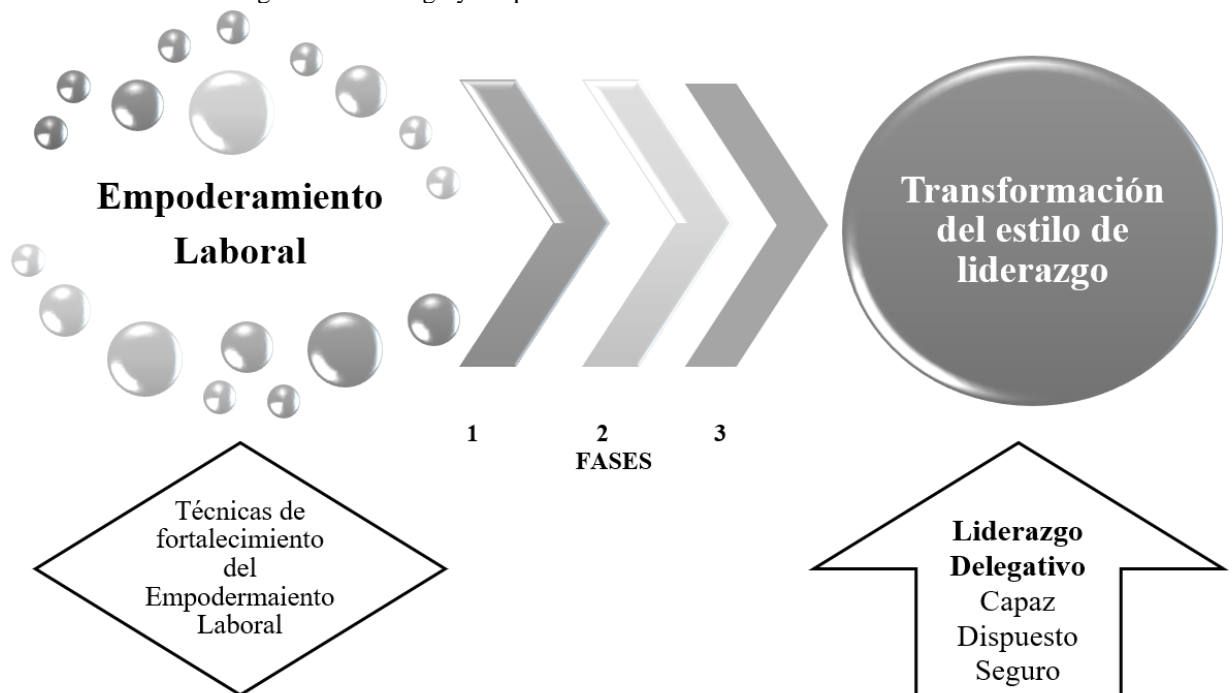
Este modelo estratégico es factible y viable para la organización por diferentes factores: la disponibilidad de los recursos de infraestructura y la existencia de alianzas estratégicas y la disposición e involucramiento tanto de los beneficiarios y autoridades, interesados en una futura implementación de la propuesta, como de toda la comunidad circundante a la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., en miras de fortalecer su ejercicio empresarial.

Por último, la aplicación de este modelo estratégico beneficiará al sector de la Economía Popular y Solidaria y, servirá como eje para la réplica en otras instituciones de servicios financieros.

A continuación, se observa el modelo planteado para fortalecer la relación del Liderazgo con el Empoderamiento laboral, el cual busca impactar de forma positiva en la actitud y compromiso de los colaboradores/as. Está constituido por tres fases fundamentales, las cuales cuentan con objetivos específicos dentro de un rango de tiempo establecido:

1. Fase uno: de preparación, introducción de conocimientos sobre liderazgo delegativo y empoderamiento laboral.
2. Fase dos: de implementación, transformación del estilo de liderazgo e implementación del empoderamiento laboral.
3. Fase tres: de evaluación, verificación de la transformación del estilo de Liderazgo e implementación del empoderamiento laboral.

Gráfico 5. Modelo Estratégico de Liderazgo y Empoderamiento laboral



Fuente: Elaboración propia

Desde la aplicación de diferentes técnicas de empoderamiento laboral se busca transformar el liderazgo de la cooperativa hacia un modelo delegativo.

3.2.5. Fases del Modelo Estratégico de Liderazgo y Empoderamiento Laboral

Fase uno: de preparación

Introducción de conocimientos sobre liderazgo delegativo y empoderamiento laboral

Objetivo

Dentro del primer año se busca fortalecer los conocimientos y competencias personales e interpersonales de los ejecutivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., con incidencia en el desarrollo integral, conductas, emociones y capacidades de reflexión.

Descripción

Es la primera fase del modelo estratégico propuesto y servirá de base para comenzar con la transformación del liderazgo y la implementación del empoderamiento laboral. En esta fase se contempla la introducción teórica a los contenidos relacionados con el liderazgo, con énfasis en el estilo delegativo, y el empoderamiento laboral. Para lo cual, se consideran dos líneas estratégicas: la primera inicia con la preparación, organización y convocatoria a las capacitaciones dirigidas, de forma específica a los ejecutivos de la Cooperativa OSCUS, es decir el grupo conformado por gerentes, jefaturas y responsables de procesos. Se ha considerado comenzar por capacitar al grupo de altos mandos, con el propósito de garantizar la adecuada implementación y acogida de la propuesta en los demás niveles de la organización, ya que serán los líderes quienes compartan la información con sus equipos de trabajo.

En este punto el departamento de talento humano se responsabilizará del diseño de la jornada de capacitaciones, y con ello comenzar a determinar dónde, cómo y con qué recursos se iniciará esta fase. Esta línea estratégica tomará un tiempo estimado de 4 semanas, se desarrollará de manera interna con la integración de los objetivos del proyecto con los de la organización. Para lo cual se considera fundamental tomar como guía los pilares de la cultura organizacional presentes en el Plan Estratégico vigente de la Cooperativa OSCUS.

La segunda línea estratégica consiste en el desarrollo de una segunda jornada de capacitaciones enfocadas en instaurar el conocimiento y competencias requeridas para gestionar un estilo de liderazgo delegativo, estrategias de coaching y elementos que permitan a los líderes de la Cooperativa OSCUS gestionar sus equipos de trabajo hacia mejores resultados laborales. Se considera fundamental comenzar por transformar la

mentalidad de los ejecutivos ya que serán ellos quienes transmitan el compromiso con el proyecto a implementarse, deseo de crecer y apoyo a los propósitos de la organización. De otra forma, el empoderamiento nunca podrá extenderse a toda la organización. Esta línea estratégica tendrá una duración de 30 horas distribuidas en 10 sesiones de 3 horas cada una.

Tabla 15. Introducción de conocimientos sobre liderazgo delegativo y empoderamiento laboral

Acción	Meta	Indicador	Recursos	Plazo – tiempo
Objetivo:	Dentro del primer año, fortalecer los conocimientos y competencias personales e interpersonales de los ejecutivos de la Cooperativa OSCUS, con incidencia en el desarrollo integral, conductas, emociones y capacidades de reflexión.			
<p>Curso de coaching, para reforzar el estilo de liderazgo orientado al tipo delegativo.</p> <p>Temáticas para tratar</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las organizaciones como sistemas - Liderazgo estratégico - Coaching para el desarrollo de equipos 	<p>Asistencia del 100% para los ejecutivos (gerentes, jefaturas y responsables de procesos)</p> <hr/> <p>Al menos el 50% de los ejecutivos mejoran sus estilos de liderazgo hacia el tipo delegativo</p>	<p>Número de trabajadores que asisten a las sesiones.</p> <hr/> <p>Resultados de la evaluación de conocimientos.</p>	<p>Humanos: Responsables de talento humano Capacitadores Grupo de participantes</p> <p>Diseño de sesiones de aprendizaje Elaboración de material Infraestructura</p> <p>Recursos: tecnológicos, económicos</p>	<p>15 horas efectivas de capacitaciones (5 sesiones de 3 horas cada una)</p> <p>Tomar en cuenta la disponibilidad de tiempo de los ejecutivos</p>
<p>Curso de liderazgo organizacional, orientado a mejorar los conocimientos y competencias directivas.</p> <p>Temáticas para tratar</p> <ul style="list-style-type: none"> - El liderazgo y diseño de plan de carrera - Gestión de crisis y negociación - Gerencia estratégica y toma de decisiones - Gestión del cambio - Liderazgo delegativo en cooperativas 	<p>Asistencia del 100% para los ejecutivos (gerentes, jefaturas y responsables de procesos)</p> <hr/> <p>El 100% de los ejecutivos mejoran sus estilos de liderazgo hacia el tipo delegativo</p>	<p>Número de trabajadores que asisten a las sesiones.</p> <hr/> <p>Resultados de la evaluación de conocimientos.</p>	<p>Humanos: Responsables de talento humano Capacitadores Grupo de participantes</p> <p>Diseño de sesiones de aprendizaje Elaboración de material Infraestructura</p> <p>Recursos: tecnológicos, económicos</p>	<p>15 horas efectivas de capacitaciones (5 sesiones de 3 horas cada una)</p>

Fuente: Elaboración propia

Fase dos: de implementación

Transformación del estilo de liderazgo e implementación del empoderamiento laboral

Objetivo

Dentro del segundo año se busca desarrollar diferentes técnicas para fortalecer el empoderamiento laboral de los trabajadores y transformar el estilo de liderazgo.

Descripción

En esta segunda fase, la fijación de metas se establece de forma que vaya acorde con las necesidades de cada área o departamento, de manera que se genere con éxito la implementación del empoderamiento. La fijación de metas en esta segunda línea estratégica comenzará con la identificación de las metas de cada uno de los empleados, mediante la utilización de la técnica *focus group*, los miembros de cada área se reunirán en una sesión de 2 horas, dos veces por semana durante las cuales a través de lluvias de ideas y el registro de información, buscarán unificar las metas de todos los empleados con las de la organización. Al finalizar se colocarán estas metas en áreas visibles de cada piso, dentro de las instalaciones de la organización. Con el objetivo de que sean de conocimiento de todos los empleados/as y se tengan presentes en todo momento.

La siguiente línea estratégica que se incluye en esta fase corresponde al proceso de empoderamiento laboral como tal, en la Cooperativa OSCUS. En este punto los miembros del equipo de trabajo de cada área se encargarán de analizar los medios de comunicación que posee la organización, su nivel de difusión y el tiempo que se emplea en la emisión, modificación y actualización de determinada información. Esta actividad se desarrollará en 5 sesiones de 2 horas, una vez cada 15 días dentro del último trimestre del segundo año. La tercera línea estratégica para esta fase consiste en la creación de equipos autodirigidos.

Como punto de partida, los ejecutivos de cada departamento, junto con los miembros del equipo de trabajo establecen lineamientos que direccionen y faciliten el trabajo en equipo, de manera que se presenten menos conflictos y el trabajo de desarrolle más eficiente y

eficazmente. En base al sistema de reconocimientos vigente en la organización se establecerán observaciones, opiniones y propuestas de mejora acorde a las percepciones de todos los miembros de cada área de la Cooperativa. Una vez determinados estos aspectos se empieza por delegar, progresivamente, más información, actividades y protagonismo a los miembros del equipo de trabajo para que desarrollen de forma autónoma competencias y conocimientos sin la supervisión de terceros.

Los equipos autodirigidos corresponden a una técnica de empoderamiento laboral. Están constituidos por un pequeño grupo de personas, hasta 15 integrantes, poseen conocimientos y habilidades complementarias y conforman una unidad básica de trabajo con la capacidad de resolver los requerimientos propios de su posición, de forma que, al observar su desempeño en una posición externa no se identifican rasgos ni autoridad predominante, ya que todos trabajan en forma autónoma y comprometida con miras a un objetivo que es de conocimiento de todos y comprenden que su responsabilidad va más allá de solo realizar una actividad, por lo cual cada uno se hace responsable del trabajo hasta su disposición final sobre la base de una comunicación abierta y franca en todo el proceso (Martinez & Mejía, 2013).

Implementar equipos autodirigidos genera múltiples beneficios para las organizaciones y sus integrantes. Por un lado, potencia la satisfacción en sus empleados, mejora los índices de estrés laboral, permite el desarrollo de la creatividad y un sentido de eficiencia personal. Por lo tanto, los trabajadores presentan un mayor compromiso organizacional. Al culminar el periodo de implementación, es decir la fase dos del modelo estratégico, se espera contar con un recurso humano más comprometido, orientado, capaz de autogestionarse, autónomo y empoderado en el desarrollo de sus actividades y cumplimiento de funciones, lo cual constituye un factor importante para el crecimiento y estabilidad de la Cooperativa OSCUS. Al cabo del segundo año, los trabajadores tomarán sus propias decisiones y adquirirán inminentemente mayores responsabilidades, por lo que el crecimiento podrá ser apreciado en 3 etapas:

- **Equipos participativos:** Donde la decisión final será tomada por la Gerencia al tomar como base la decisión del equipo.
- **Equipos con delegación:** Las decisiones tomadas por el equipo serán supervisadas por el jefe inmediato.
- **Equipos autodirigidos.**

Tabla 16. Transformación del estilo de Liderazgo e implementación del empoderamiento laboral

Acción	Meta	Indicador	Recursos	Plazo tiempo
Objetivo:	Dentro del segundo año se busca desarrollar diferentes técnicas para fortalecer el empoderamiento laboral de los trabajadores y transformar el estilo de liderazgo de la Cooperativa OSCUS.			
<p>Focus Group</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lista de metas específicas por cada empleado. - Establecer hasta donde se quiere llegar con el proyecto, mediante metas organizacionales. - Colocar en las áreas visibles las metas fijadas y los resultados obtenidos paulatinamente para que la organización pueda conocerlos, monitorizarlos y reconocerlos. 	Fijar metas que orienten y guíen el objetivo principal del proyecto y se alinean con los objetivos individuales de cada trabajador/as.	<p>Numero de talleres ejecutados/número de talleres propuestos</p> <hr/> <p>Número de afiches visibles colocados en las instalaciones de la cooperativa</p>	<p>Humanos: Responsables de talento humano Capacitadores Grupo de participantes</p> <p>Diseño de sesiones de aprendizaje Elaboración de material Infraestructura</p> <p>Recursos: tecnológicos, económicos</p>	20 horas efectivas de talleres <i>focus group</i> (2 sesiones por semana, cada una de 2 durante 5 semanas)
<p>Vías de Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar las vías de comunicación de acuerdo con el fin del mensaje y el tipo de información a comunicar. - Conocer el nivel de difusión. 	Establecer canales de comunicación formal para involucrar a toda la organización	Numero de canales conocidos por los trabajadores/número total de canales que posee la cooperativa	<p>Humanos: Responsables de talento humano Capacitadores Grupo de participantes</p>	5 sesiones de 2 horas cada una vez cada 15 días dentro del segundo trimestre del segundo año

<ul style="list-style-type: none"> - Determinar el tiempo para emitir y actualizar la información. - Involucrar todo el equipo de trabajo y toda la organización. 	<p>Nuevas vías de comunicación propuestas por los miembros de los equipos de trabajo.</p>	<p>Diseño de sesiones de aprendizaje Elaboración de material Infraestructura</p> <p>Recursos: tecnológicos, económicos</p>		
<p>Equipos Autodirigidos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecer lineamientos que orienten el trabajo en equipo - Identificar los tipos de reconocimientos. - Determinar los lineamientos de los tipos de reconocimientos para premiar el desempeño colectivo. - Los equipos participan activamente en la toma de decisiones sobre las actividades laborales. - Garantizar la plena facultad en la toma de decisiones y progresiva adquisición de mayores responsabilidades. 	<p>Formación de equipos de trabajo con conocimientos y habilidades en la toma de decisiones y responsabilidades mayores.</p>	<p>Indicadores de productividad satisfactorios mayores del 50%</p> <hr/> <p>Satisfacción del cliente interno y externo</p>	<p>Humanos: Responsables de talento humano Capacitadores Grupo de participantes</p> <p>Recursos: tecnológicos, económicos</p>	<p>Durante el segundo semestre del segundo año</p>

Fuente: Elaboración propia

Fase tres: de evaluación

Verificación de la transformación del estilo de Liderazgo e implementación del empoderamiento laboral

Objetivo

Al termino de cada fase analizar los resultados con los objetivos planteados en las diferentes fases del modelo estratégico planteado.

Descripción

Esta última fase, implica la verificación de los resultados que se evidencian después del desarrollo de las acciones planteadas en cada etapa para la transformación del estilo de liderazgo y la implementación del empoderamiento laboral. Esta evaluación se realiza de forma constante, es decir al concluir cada una de las fases, con el objetivo de realizar los ajustes pertinentes de forma oportuna. Además, se realiza acorde a los indicadores presentes en cada actividad propuesta. A su vez, esta etapa permite conocer si se otorga continuidad al modelo estratégico formulado o si existen cambios que efectuar en alguna de las fases y líneas estratégicas.

Para la Fase Uno, se considera una evaluación de conocimientos de los temas compartidos en las capacitaciones dirigidas a los ejecutivos de la institución. Por un lado, se realizará a los ejecutivos quienes participaron directamente en las sesiones; por otro lado, se evaluará a los miembros de los equipos de trabajo que recibieron la información de sus líderes. Con el análisis de los resultados de estas evaluaciones es posible establecer el grado de comunicación y de flujo de la información que existe en las diferentes áreas, además de establecer el impacto de las temáticas y aquellos aspectos que requieran ser reforzados o profundizados en el proceso.

Para la Fase Dos se han establecido dos instrumentos: las bitácoras de seguimiento continuo para la implementación de equipos autoguidados, las cuales permiten conocer el impacto de las acciones desarrolladas para la transformación del estilo de liderazgo y la implementación del empoderamiento por área; y la ficha de indicadores de empoderamiento laboral, las cuales serán aplicadas a todos los trabajadores para

establecer si comprensión acerca del empoderamiento y la efectividad de las líneas estratégicas del presente modelo. Por último, se ha considera fundamental incluir actividades diarias de cohesión grupal para reforzar el sentido de pertenencia y un adecuado clima laboral en cada área o departamento.

Tabla 17. Verificación de la transformación del estilo de Liderazgo e implementación del empoderamiento laboral

Acción	Meta	Indicador	Recursos	Plazo tiempo
Objetivo:				
Al término de cada fase, analizar los resultados con los objetivos planteados en las diferentes fases del modelo estratégico planteado.				
Para la Fase Uno				
<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de conocimientos sobre las capacitaciones realizadas a los ejecutivos. - Evaluación de conocimientos a los miembros de los equipos de trabajo por área sobre los conocimientos compartidos por sus líderes y lideresas. 	Lograr que tanto los ejecutivos como los equipos de trabajo absorban y apliquen la información compartida en las capacitaciones de la Fase Uno.	Puntaje obtenido por los ejecutivos/puntaje máximo en la prueba de conocimientos <hr/> Puntaje obtenido por los equipos de trabajo/puntaje máximo en la prueba de conocimientos	Humanos: Responsables de talento humano Grupo de participantes Logística Elaboración de material Recursos: tecnológicos, económicos	2 únicas sesiones de evaluación después de cada fase 2 semanas para el análisis de resultados
Para la Fase Dos				
<ul style="list-style-type: none"> - Dar un seguimiento continuo a cada equipo mediante bitácoras. - Identificar si se estimula o se ralentiza la iniciativa del empoderamiento. - Relacionar los objetivos planteados al inicio del proyecto con el estado actual del proceso de empoderamiento. 	Realizar un estudio integral para garantizar la implementación del empoderamiento y la efectividad del estilo de liderazgo.	Registro de bitácoras (Véase anexo 7) <hr/> Indicadores de Empoderamiento laboral (Véase anexo 8)	Humanos: Responsables de talento humano Grupo de participantes Logística Elaboración de material Recursos: tecnológicos, económicos	Durante 1 mes después de 2 meses de la terminación de la fase de implantación
Cohesión del equipo de trabajo <ul style="list-style-type: none"> - Técnicas de integración grupal para iniciar la jornada laboral. 	Garantizar la cohesión del equipo de trabajo y un adecuado entorno laboral.	Presencia de todo el equipo de trabajo	Humanos: Equipos de trabajo por cada área o departamento Recursos: tecnológicos, económicos	Todas las mañanas, durante 15 minutos

Fuente: Elaboración propia

3.2.6. Validación de la propuesta

Para llevar a cabo la validación del modelo propuesto en este documento se recurrió al criterio de los especialistas. Por lo tanto, se ha propuesto una ficha técnica en la que, los expertos y académicos dentro del área de Psicología Organizacional, han contribuido con sus consideraciones respecto del modelo planteado. Para lo cual, ha sido empleada la Metodología Delphi, donde se recoge el criterio de un grupo de especialistas, quienes por medio del análisis y la reflexión de un problema o situación concreta y los resultados cuantitativos de la investigación buscan, de forma individual, verificar la efectividad de aquello que se ha sometido al análisis (Varela, Díaz & García, 2012). Al término del análisis se recopilan todas las consideraciones para establecer una conclusión global del producto evaluado.

Para la aplicación de la Metodología Delphi, se seleccionó de una lista de profesionales, de tercer y cuarto nivel académicos en Psicología Industrial, Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, así como su dominio en competencias investigativas, psicométricas y de praxis en la docencia universitaria, los perfiles de: la Mg. Rosa del Carmen Ortiz Martínez; Mg. Grace Marisol Lescano Solis; Mg. Diana Estefanía Báez Jarrin; y Mg. Ana Elizabeth Bustillos, con el propósito de verificar y aprobar el modelo propuesto para la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda. Para este proceso se ha empleado el Cuestionario de Cumplimiento Técnico para la Validación por Especialista y el Modelo de Fichas de Información de los Especialistas Validadores, sugeridos y utilizados por Chiguanco & Ramírez (2020) en su propuesta de Modelo Estratégico de Compromiso y Cultura Organizacional para una Institución de Educación Superior como producto de su trabajo de titulación.

El formato del Cuestionario de Cumplimiento Técnico para la validación fue presentado de forma digital y respondido por las 4 profesionales validadoras, vertiendo sus criterios de aprobación de la propuesta. Los formatos empleados se encuentran detallados en la sección final de Anexos (a partir del Anexo 9). A continuación, se presentan las siguientes tablas con la información pertinente de cada una de las especialistas participantes consideradas para este proceso.

Fichas de información de los especialistas validadores

Tabla 18. Datos del Profesional Validador 1

FICHA DE INFORMACIÓN		Fecha: 13/04/2021
Nombre	Rosa del Carmen Ortiz Martínez	
Empresa	Ejercicio profesional independiente	
Cargo	Consultora de Talento Humano	
Tiempo de permanencia en el cargo	Continuo	
Grado académico alcanzado	Magister en Gestión del Talento Humano	
Correo Electrónico	krmita_ortiz10@hotmail.com	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19. Datos del Profesional Validador 2

FICHA DE INFORMACIÓN		Fecha: 14/04/2021
Nombre	Grace Marisol Lescano Solis	
Empresa	Maldonado & Asociados	
Cargo	Asistente Administrativa y de Personal	
Tiempo de permanencia en el cargo	1 año 8 meses	
Grado académico alcanzado	Máster en Gestión y Desarrollo de Equipos en las Organizaciones	
Correo Electrónico	graceles87@gmail.com	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20. Datos del Profesional Validador 3

FICHA DE INFORMACIÓN		Fecha: 15/04/2021
Nombre	Diana Estefanía Báez Jarrin	
Empresa	Cooperativa de Ahorro y Crédito Visión de los Andes Vis Andes	
Cargo	Coordinadora de Talento Humano	
Tiempo de permanencia en el cargo	Tres años	
Grado académico alcanzado	Magister en Psicología del Trabajo, Sociedad y Medio Ambiente	
Correo Electrónico	N/A	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21. Datos del Profesional Validador 4

FICHA DE INFORMACIÓN		Fecha: 15/04/2021
Nombre	Ana Elizabeth Bustillos	
Empresa	Cooperativa de Ahorro y Crédito Visión de los Andes Vis Andes	
Cargo	Analista de Talento Humano	
Tiempo de permanencia en el cargo	Dos años	
Grado académico alcanzado	Magister en Psicología Empresarial y gestión de recursos humanos en emprendimiento	
Correo Electrónico	N/A	

Fuente: Elaboración propia

Cada una de las especialistas consideradas para la etapa de validación del modelo desarrollaron la revisión y análisis de los criterios y las fases que integran la propuesta; así como, la aplicabilidad, utilidad y concordancia entre las actividades, necesidades y objetivos. Una vez concluido el tiempo de revisión, las especialistas emitieron sus observaciones en respecto de los planteamientos presentados.

Entre los aspectos señalados se realizaron las correcciones sugeridas en cuanto a forma y redacción, se consideraron costos para la realización de las capacitaciones planteadas en la Fase Uno, además de revisar los tiempos establecidos para el desarrollo de cada actividad. Una vez efectuados los cambios se recibió la aprobación final del modelo estratégico, el cual cumple con los criterios técnicos en base a la fundamentación teórica – científica y es pertinente con los objetivos planeados.

A partir de la ejecución del proceso de validación es posible determinar que El Modelo Estratégico de Liderazgo y Empoderamiento Laboral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., cumple con los estándares esperados y se encuentra adecuadamente fundamentado de forma teórica. Desde la perspectiva de los especialistas validadores, las fases, estrategias y actividades propuestas para fortalecer y promover el liderazgo y empoderamiento laboral en la institución son consideradas idóneas para la concesión de las metas planteadas, puesto que han sido diseñadas en concordancia con el plan estratégico vigente, las características y las necesidades y demandas de la institución beneficiaria.

3.2.7. Análisis de la validación de la propuesta

Una vez efectuada la validación preliminar del modelo estratégico de liderazgo y empoderamiento, se realizó la presentación de este a los beneficiarios, es decir, los miembros de la Cooperativa OSCUS, en su representación la Mg. Lucia Vanessa Flores Morejón, responsable de Calidad y Procesos y Lorena Elizabeth Pilco Lasluisa quien se encuentra en proceso de culminar su maestría, se encuentra como responsable encargada de Talento Humano, y ocupa el cargo de analista del mismo departamento permanentemente. Las profesionales llevaron a cabo la revisión y aprobación correspondiente del modelo propuesto. Tanto, los especialistas como los beneficiarios coligieron en que los objetivos y estrategias presentadas se ajustan a los objetivos organizacionales de la institución financiera.

Tabla 22. Datos del beneficiario 1

FICHA DE INFORMACIÓN		Fecha: 21/04/2021
Nombre	Lucia Vanessa Flores Morejón	
Empresa	Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.	
Cargo	Responsable del departamento de Calidad y Procesos	
Tiempo de permanencia en el cargo	9 años	
Grado académico alcanzado	Magister en Gestión de Proyectos Socio – Productivos	
Correo Electrónico	lflores@oscus.coop	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23. Datos del beneficiario 2

FICHA DE INFORMACIÓN		Fecha: 22/04/21
Nombre	Lorena Elizabeth Pilco Lasluisa	
Empresa	Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.	
Cargo	Analista de Talento Humano	
Tiempo de permanencia en el cargo	4 años	
Grado académico alcanzado	Egresada Maestría en Gestión de Talento Humano	
Correo Electrónico	lpilco@oscus.coop	

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

El presente trabajo investigativo se fundamentó teóricamente entorno a la temática propuesta. La teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard, la percepción de liderazgo, el empoderamiento laboral, la definición del modelo estratégico y los avances e investigaciones que soportan estos conceptos. Además, mediante el análisis de los aportes de varios autores fue posible robustecer la investigación en lo que respecta a liderazgo y empoderamiento laboral en el país y la provincia.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., fue el lugar donde se identificaron manifestaciones relacionadas con el liderazgo por parte del personal en cargos gerenciales, jefaturales, encargados de procesos y sus *back-ups*. Por lo tanto, se aplicaron e instrumentos de medición: de Liderazgo Situacional, Percepción de liderazgo y Empoderamiento Organizacional, a la muestra conformada por 47 trabajadores/as en los cargos correspondientes para este estudio.

Por medio de la aplicación de los instrumentos, se pudieron evidenciar el liderazgo y el empoderamiento laboral. Donde se constató que el estilo con mayor prevalencia en la institución es el liderazgo de entrenamiento, coaching o supervisión, el cual se manifiesta como ineficiente. Además, a través de la aplicación instrumental se estableció la correlación que existe entre la percepción de liderazgo y el empoderamiento laboral, en las dimensiones control sobre las dimensiones y nivel de participación en la toma de decisiones.

A partir de la información teórica, el análisis metodológico y los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos, se construyó un modelo de liderazgo y empoderamiento laboral para el personal administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda. Este modelo se enfocó en establecer estrategias y procedimientos que ayuden a potenciar el liderazgo y la necesidad de empoderamiento en la institución financiera.

4.2. Recomendaciones

Con el objetivo de profundizar en la investigación resultará esencial ampliar la revisión y análisis de recursos teóricos con respecto a empoderamiento laboral. Con especial énfasis en todos los factores que afectan o determinan esta competencia, debido a la falta de recursos disponibles y la carencia de suficientes instrumentos de evaluación relacionados con el empoderamiento hasta la actualidad.

Se recomienda realizar el diagnóstico y la recolección de la información con todo el personal de la Cooperativa OSCUS en las diferentes áreas y agencias, esto hará posible contrastar los resultados obtenidos y profundizar en el análisis de la situación real de la institución. Además, esto permitirá constatar la aplicabilidad de la propuesta y su impacto en todas las áreas.

Dar seguimiento a la implementación del modelo estratégico propuesto con el presente trabajo investigativo, con el objetivo de que la información se encuentre actualizada y eficaz para la mejora continua de los procesos de liderazgo y empoderamiento de la Cooperativa.

Por último, se recomienda llevar a cabo este tipo de investigación en empresa de producción, distribución o cualquiera con otro tipo de administración o giro de negocio. Esto permitirá contrastar los resultados obtenidos con las realidades de otras instituciones de diferentes naturalezas con lo cual se enriquecerá el estudio y la propuesta podrá ser considerada en otros escenarios laborales. Además, resultó revelador la carencia de investigaciones en el Ecuador relacionadas con el empoderamiento laboral y el liderazgo. La mayoría de los estudios de empoderamiento se han enfocado mayoritariamente en las mujeres y no tanto sobre otros ejecutivos y jefes en instituciones financieras.

BIBLIOGRAFÍA

- Araya, V., Alfaro, M., & Andonegui, M. (2007). Constructivismo: orígenes y perspectivas . *Laurus* , 13(24), 76-92. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/761/76111485004.pdf>
- Arévalo , N., Garay, Á., & Velásquez, F. (2016). *Propuesta de un modelo de liderazgo para el nivel táctico de la empresa Sypelc S.A.S., en la ciudad de Villavicencio Meta. (trabajo de especialización)*. Universidad Piloto de Colombia , Bogotá. Obtenido de <http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00002998.pdf>
- Baquero , C., & Sánchez, E. (2000). Análisis de la fiabilidad del LEAD (descripción de la efectividad y adaptabilidad del líder). *Anales de Psicología*, 16(2), 167-175. Obtenido de https://www.um.es/analesps/v16/v16_2/06-16_2.pdf
- Becerra, M., Del Campo, J., & Díaz, E. (2017). *El impacto de liderazgos de empoderamiento y compartido en el comportamiento innovador en equipos de trabajo (tesis de maestría)*. Universidad del Pacífico . Obtenido de https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1897/Melina_Tesis_Maestr ia_2017.pdf?sequence=1
- Benjamin , E., & Fincowsky, F. (2009). *Organización de empresas*. Distrito Federal, Mexico. Obtenido de <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/01/enrique-franklin-organizacion-de-empresas.pdf>
- Blanchard , K., Carlos, J., & Randolph, A. (2007). *Empowerment*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Blas, C., Gutiérrez, C., Jara, M., & Julián, M. (2016). *El liderazgo situacional como herramienta de gestión para mejorar el desempeño y crear valor en las medianas empresas de Lima (tesis de grado)*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima. Obtenido de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621091/Blas_tc.pdf?sequence=6&isAllowed=y
- Bob Tittle. (2010). *Liderando a través del empoderamiento [Artículo de blog]*. Recuperado el 03 de 03 de 2021, de <http://www.americalearningmedia.com/edicion-057/645-opinion/8192-liderando-a-traves-del-empoderamiento>
- Chiguano, M., & Ramírez , A. (2020). *Modelo estratégico de compromiso y cultura organizacional para una institución de educación superior (tesis de grado)*.

- Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Ambato. Obtenido de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2997>
- Galarza, S., Carrillo, Á., & Carillo, L. (2019). Estilos de liderazgo en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas: modelo lineal de equilibrio en resultados. *ECA Sinergia*, 10(2), 96-104. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/230928876.pdf>
- Galarza, T., García, J., Ballesteros, L., Cuenca, V., & Fernández, A. (2017). Estructura organizacional y estilos de liderazgo en Cooperativas de Ahorro y Crédito de Pichincha. *Cooperativismo y Desarrollo COODES*, 5(1), 19-31. Obtenido de <http://coodles.upr.edu.cu/index.php/coodles/article/view/156>
- Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento y Gestión*(24), 157-194. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n24/n24a07.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la investigación*. Distrito Federal: McGraw Hill.
- Herrera, J. (2008). *Empowerment*. Obtenido de Wordpress: <https://juanherrera.files.wordpress.com/2008/01/empowerment.pdf>
- Herrera, L., Medina, A., & Naranjo, G. (2014). *Tutoría de la investigación científica*. Ambato: Gráficas Corona Quito .
- Juárez, J. (2014). *Caso práctico desarrollo de un plan estratégico para implementar el empowement en una empresa familiar (caso: San Jose SA DE CV) (tesis de maestría)*. Universidad Autónoma de Aguascalientes, Aguascalientes. Obtenido de <http://bdigital.dgse.uaa.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/11317/1176/394990.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Krause, D. (2000). *El camino del líder*. Madrid, España: Edaf S.A. .
- Lerma, A., & Bárcena, S. (2012). *Planeación Estratégica por áreas funcionales Guía práctica*. Distrito Federal, México : Alfaomega.
- Manrique, D., & Solis, X. (2019). *Impacto del liderazgo eficaz en el desempeño de los colaboradores del área de ensamble de una empresa de la industria minera metalúrgica, Arequipa 2018*. Universidad Católica San Pablo, Arequipa. Obtenido de http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15954/1/MANRIQUE_TEJADA_DAJ_ENS.pdf

- Martinez, J., & Mejía, D. (2013). La implementación de equipos autodirigidos (EAD). Un estudio longitudinal en una empresa manufacturera del Valle de México. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 19(53), 33-38. Obtenido de <http://ri.ujat.mx/bitstream/20.500.12107/1862/1/w-136-83-A.pdf>
- Matthews, R., Diaz, W., & Cole, S. (2003). The organizational empowerment scale. *Personal Review*, 32(3), 297-318. doi:10.1108/00483480310467624
- Mellado, C. (2005). Validez de Constructo de una Escala para Medir Clima y Liderazgo desde una Optica Comunicativa en la Pequeña Empresa Industrial. *Razón y Palabra*(47), 1-12. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199520655010.pdf>
- Mendoza, M., León, J., Ramos, A., & Borrego, Y. (2009). Evidencias de validez de la adaptación española de la Organizational Empowerment Scale. *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones*, 25(1), 17-28. Obtenido de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622009000100003
- Mintzberg, H., & Quinn, J. (1998). *El proceso estratégico, conceptos y casos*. México: Prentice Hall.
- Montenegro, V. (2018). *Relación entre el estilo de liderazgo situacional y la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, año 2017 (tesis de doctorado)*. Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, Cajamarca. Obtenido de <http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/UPAGU/714/TESIS%20LS%20-%20CO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Morales, H., González, J., López, G., & Vite, A. (2006). X Congreso anual de la academia de ciencias administrativas, A.C. (ACACIA). *Propuesta de una metodología para la implantación de empowerment en la pequeña y mediana empresa* (págs. 1-30). San Luis Potosí: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Obtenido de <http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/P10T13.pdf>
- Morante, G., & Lopez, J. (2016). Evaluacion del control interno de los inventarios de la empresa Lisfashion S.A. Guayaquil, Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/19927/1/EVALUACI%C3%93N%20DEL%20CONTROL%20INTERNO%20DE%20LOS%20INVENTARIOS%20DE%20LA%20EMPRESA%20LISFASHION%20S.A..pdf>

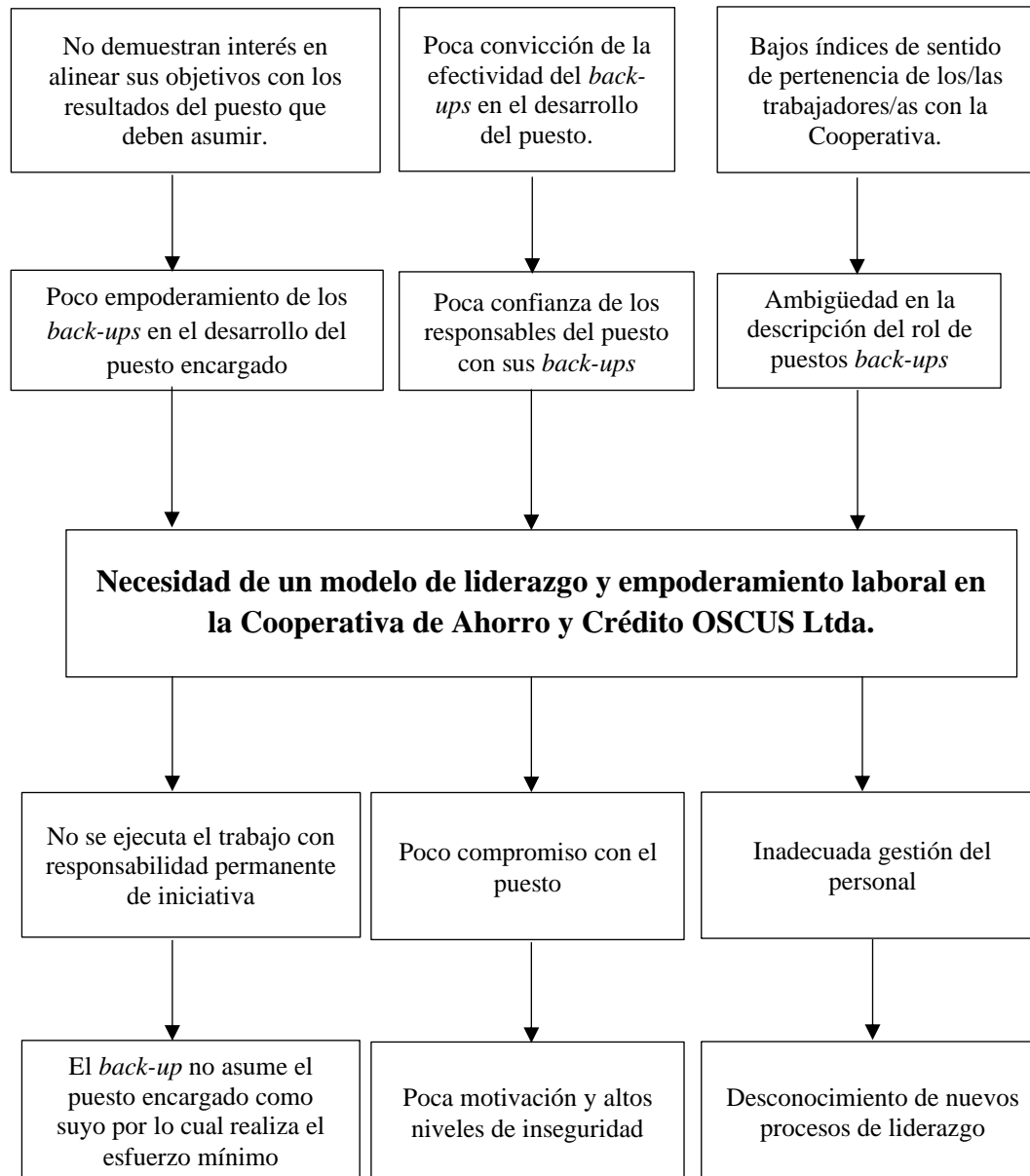
- Olmedo, R. (2017). *Empowerment estructural: potenciando la capacidad innovadora de las organizaciones (tesis de maestría)*. Universidad Católica Portuguesa Centro Regional de Viseu, Viseu. Obtenido de https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/30747/1/TESE%20FINAL_Empowerment%20Estructural_potenciando%20la%20capacidad%20innovadora_de_las_organizaciones.pdf
- Palomo, M. T. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid, España: Esic Editorial. Obtenido de <https://www.yumpu.com/es/document/read/64197208/teresa-palomo-liderazgo-y-motivacion-de-equipos-de-trabajo>
- Pardo, E. (2018). *Liderazgo femenino empresarial y el compromiso organizacional en el sector de confección textil (tesis de maestría)*. Universidad Técnica de Ambato, Ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/28318/1/42%20GTH.pdf>
- Prado, M., Arrieta, D., & Figueroa, E. (2010). XIV Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas, A. C. (ACACIA). *El clima organizacional en servicios públicos municipales de la gestión 2007-2010*, (págs. 1-19). Monterrey. Obtenido de http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/EL_CLIMA_ORGANIZACIONAL.pdf
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo –PNUD. (2015). *Agenda de Desarrollo Sostenible: Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030*. Obtenido de Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible>
- Ramos, C. (2015). Los paradigmas de la investigación científica. *Unife*, 1-9. Obtenido de https://moodle.pucesa.edu.ec/pluginfile.php/217348/mod_resource/content/0/Los%20paradigmas%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20cient%C3%ADfica.pdf
- Román, J., Krikorian, A., Ruiz, C., & Betancur, A. (2016). Apoyo organizacional y empoderamiento como antecedentes de comportamientos empoderados y participación de los empleados. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 154-161. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/212/21246274006.pdf>

- Salazar, J. (2020). Estrategias para el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo en la empresa de producción Plasticaucho S.A. Ambato: Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato. Obtenido de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/3020/1/77192.pdf>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. Toda una Vida*. Obtenido de Versión aprobada por el Consejo Nacional de Planificación, aprobado en sesión del 22 de septiembre de 2017, mediante Resolución N° CNP-003-2017: http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf
- SEPS. (2019). *¿Qué es la SEPS?* Obtenido de Superintendencia de economía popular y solidaria: <https://www.seps.gob.ec/interna?-que-es-la-seps->
- Spreitzer, G. (1996). Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504. Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/256789?seq=1>
- Thomas, K., & Velthouse, B. (1990). Cognitive elements of empowerment: an "interpretive" Model of intrinsic task motivation . *Academy of management review*, 15(4), 666-681. Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/258687?seq=1>
- Torres, G. (2018). *El empoderamiento del personal administrativo y trabajadores como herramienta en el desarrollo organizaiconal de la Universidad Técnica de Ambato (tesis de maestría)*. Universidad Técnica de Ambato , Ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/28327/1/48%20GTH.pdf>
- Varela, M., Díaz, L., & García , R. (2012). Descripción y usos del método Delphi en investigaciones del área de la salud. *Investigación en Educación Médica*, 1(2), 90-95. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349736303007.pdf>
- Wilson, T. (2004). *Manual del empowerment*. España: Gestión 2000. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=hGcff2WdPgWC&printsec=frontcover&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

ANEXOS

Anexo 1. Árbol de Problemas

Gráfico 6. Árbol de Problemas



Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. Escala de Empoderamiento Organizacional – EEO (Adaptación de Organizational empowerment scale – OES)

Objetivo: El presente instrumento tiene como objetivo recolectar información pertinente para la elaboración del proyecto de titulación previo a la obtención de título de tercer nivel en Psicología Organizacional

Instrucción: Por favor responda a las siguientes preguntas considerando la escala de respuesta a continuación.

1 NUNCA

2 CASI NUNCA

3 ALGUNAS VECES

4 LA MAYORÍA DE LAS VECES

5 SIEMPRE

Preguntas

1. Los empleados emiten evaluaciones sobre sus jefes.
2. La empresa provee información acerca de cómo los objetivos de la empresa serán alcanzados.
3. Los empleados tienen voz con respecto al cambio de políticas de la empresa.
4. Los empleados tienen discreción cuando toman sus roles de pago.
5. La empresa motiva a sus empleados a tomar riesgos con respecto a la producción de trabajo.
6. Los empleados disponen de sus roles de pagos de la empresa.
7. El comportamiento “Pensar fuera de la caja” es apreciado.
8. La empresa provee información acerca de lo que la empresa desea alcanzar en el futuro.
9. Los empleados tienen voz en la definición de las responsabilidades de su cargo.
10. Los empleados tienen voz en los equipos de trabajo a los que son asignados.
11. Los empleados pueden opinar en la contratación de nuevos empleados.
12. La empresa provee a los empleados de información sobre los clientes (socios).
13. Al desempeñar las funciones de trabajo, los empleados son motivados a utilizar habilidades independientes en la resolución de problemas.
14. Los empleados tienen acceso a la información en su carpeta personal de trabajo.
15. La empresa difunde información en su estructura de recompensa.
16. La empresa ha establecido directrices de producción

17. Los empleados tienen voz en el establecimiento de sus propios estándares de producción.
18. Los empleados tienen voz en el establecimiento de sus propios planes de jubilación.
19. La empresa tiene una eficiente forma para difundir la información a todos los empleados en los diferentes niveles.
20. Los empleados tienen conocimiento de los programas de desarrollo profesional de la empresa.
21. Los empleados son provistos de retroalimentación sobre su desempeño.
22. Los empleados entienden como se desplaza la información en la empresa.
23. Los empleados tienen voz en los procedimientos de producción.

Anexo 3. Segundo Reactivo – Test de Percepción de Liderazgo de Mellado (2005) – Adaptado

Test de Percepción de Liderazgo

Objetivo: El presente instrumento tiene como objetivo recolectar información pertinente para la elaboración del proyecto de titulación previo a la obtención de título de tercer nivel en Psicología Organizacional

Instrucción: Seleccione el rango que se acerca más a la realidad que percibe en la Cooperativa con respecto al liderazgo.

1 NUNCA

2 CASI NUNCA

3 ALGUNAS VECES

4 LA MAYORÍA DE LAS VECES

5 SIEMPRE

Preguntas

1. Se escucha y considera todos los puntos de vista de su grupo de trabajo.
2. Informa y recibe información sobre el establecimiento de las metas y objetivos de la empresa
3. Es honesto y franco cuando interactúa como líder o como subordinado.
4. Confía y demuestra confianza en los esfuerzos de la administración para mantener a los colaboradores informados sobre los logros de la empresa.
5. A usted se le permite participar en la planificación de actividades en la empresa.
6. Cree usted en la veracidad de la información que recibe de su líder o de sus subordinados, según sea el caso.
7. Tiene en mente los intereses de lo/las colaboradores/as al tomar decisiones.
8. Permite la toma de decisiones en las actividades cotidianas que se ejecutan.
9. Está satisfecho/a con las explicaciones recibidas acerca de por qué las cosas se están haciendo de la manera que se están haciendo.
10. Su opinión influye en las decisiones diarias que se toman en la empresa.
11. Se le permite tener acceso a todos los procesos que se manejan en la empresa.
12. Se comparte lo que piensan los miembros de su equipo de trabajo.

Anexo 4. Tercer Reactivo – Cuestionario de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard**Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard**

Objetivo: El presente instrumento tiene como objetivo recolectar información pertinente para la elaboración del proyecto de titulación previo a la obtención de título de tercer nivel en Psicología Organizacional

Instrucciones: A continuación, se le presentan 12 situaciones diferentes en las que usted deberá seleccionar, entre cuatro opciones de respuesta (A, B, C, D), la que más se acerque a su reacción frente a las situaciones planteadas.

Preguntas

1. Sus colaboradores no están respondiendo en el último tiempo a su conversación amistosa y a su obvia preocupación por su bienestar. Su desempeño está declinando rápidamente.
 - a. Enfatizar la aplicación de procedimientos uniformes y la necesidad del cumplimiento de las tareas.
 - b. Estar disponible para la discusión, pero no presionar por involucrarse.
 - c. Hablar con los colaboradores y luego establecer metas a alcanzar.
 - d. No intervenir intencionalmente.
2. El desempeño observable de su grupo está mejorando. Usted se ha estado asegurando que todos los miembros estén conscientes de sus responsabilidades y los estándares esperados de desempeño.
 - a. Establecer una interacción amistosa, pero continuar asegurándose que todos los miembros estén conscientes de sus responsabilidades y estándares esperados de desempeño.
 - b. Tomar una acción no definida.
 - c. Hacer lo que sea posible para que el grupo se sienta importante e involucrado.
 - d. Enfatizar la importancia de los plazos y las tareas.
3. Los miembros de su grupo son incapaces de resolver un problema por sí mismos. Usted los ha dejado normalmente solos. El desempeño y las relaciones interpersonales del grupo han sido buenas.
 - a. Trabajar con el grupo y juntos acometer la resolución del problema.
 - b. Dejar que el grupo resuelva el problema.
 - c. Actuar rápida y firmemente para corregir y redirigir.

- d. Estimular al grupo a trabajar en el problema y apoyarlos en sus esfuerzos.
4. Usted está considerando un cambio. Sus colaboradores tienen un excelente historial de logros. Ellos reconocen la necesidad de cambios.
 - a. Permitir que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio, no siendo, sin embargo, demasiado directivo.
 - b. Anunciar los cambios y luego implementarlos bajo supervisión estrecha.
 - c. Permitir que el grupo formule sus propias directrices.
 - d. Incorporar las recomendaciones del grupo, pero Usted dirige el cambio.
5. El desempeño de su grupo ha estado decayendo durante los meses recientes. Los integrantes no están preocupados con el logro de los objetivos. La redefinición de roles y responsabilidades ha sido de utilidad en el pasado. Ha sido necesario estarles recordando constantemente que realicen sus tareas a tiempo.
 - a. Permitir que el grupo formule su propia dirección.
 - b. Incorporar las recomendaciones del grupo, pero ver que se cumplan los objetivos.
 - c. Redefinir los roles y responsabilidades y supervisar cuidadosamente.
 - d. Permitir el involucramiento del grupo en la determinación de roles y responsabilidades, pero no siendo demasiado directivo.
6. Usted ha ingresado a una organización manejada en forma eficiente. El anterior administrador controlaba estrechamente la situación. Usted quiere mantener una situación productiva, sin embargo, le gustaría comenzar a humanizar el entorno.
 - a. Hacer lo que sea posible para que el grupo se sienta importante e involucrado.
 - b. Enfatizar la importancia de los plazos y las tareas.
 - c. No intervenir intencionalmente.
 - d. Lograr que el grupo se involucre en la toma de decisiones, pero ver que se cumplan los objetivos.
7. Usted está considerando el cambiar a una estructura que será nueva para su grupo. Los miembros del grupo han hecho sugerencias acerca de los cambios requeridos. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad en sus operaciones.
 - a. Definir el cambio y supervisar adecuadamente.
 - b. Participar con el grupo en el desarrollo del cambio, pero permitir que los miembros organicen la implementación.

- c. Estar dispuesto a hacer los cambios tal como son recomendados, pero mantener el control de su implementación.
 - d. Evitar la confrontación; dejar las cosas solas.
- 8. El desempeño del grupo y las relaciones interpersonales son buenas, usted se siente un tanto inseguro acerca de su falta de dirección del grupo.
 - a. Dejar al grupo solo.
 - b. Discutir la situación con el grupo y a continuación iniciar los cambios requeridos.
 - c. Dar los pasos necesarios para dirigir a los subordinados hacia el trabajo en una forma bien definida.
 - d. Brindar apoyo en la discusión de la situación con el grupo, pero no siendo demasiado directivo.
- 9. Su jefe lo ha designado para encabezar una fuerza de tarea que está sumamente retrasada en hacer las recomendaciones requeridas para un cambio. El grupo no está claro con respecto a sus metas. La asistencia a las reuniones ha sido baja. Sus reuniones se han transformado más bien en encuentros sociales. Potencialmente ellos tienen el talento necesario para ayudar.
 - a. Dejar que el grupo resuelva sus problemas.
 - b. Incorporar las recomendaciones del grupo, pero ver que se cumplan los objetivos.
 - c. Redefinir las metas y supervisar cuidadosamente.
 - d. Permitir que el grupo se involucre en el establecimiento de las metas, pero sin presionarlos.
- 10. Sus colaboradores, que normalmente son capaces de asumir responsabilidades, no están respondiendo a su reciente definición de estándares.
 - a. Permitir que el grupo se involucre en la redefinición de estándares, pero sin tomar el control.
 - b. Redefinir los estándares y supervisar cuidadosamente.
 - c. Evitar la confrontación no aplicando presión: dejar la situación sola.
 - d. Incorporar las recomendaciones del grupo, pero ver que se cumplan los nuevos estándares.
- 11. Usted ha sido promovido a una nueva posición. El Supervisor anterior no estaba involucrado en los asuntos del grupo. El grupo ha manejado adecuadamente sus tareas y dirección. Las interrelaciones del grupo son buenas.

- a. Dar los pasos necesarios para dirigir a los colaboradores hacia formas de trabajo bien definidas.
 - b. Involucrar a los colaboradores en la toma de decisiones y reforzar las buenas contribuciones.
 - c. Discutir el desempeño pasado con el grupo y luego examinar la necesidad de incorporar prácticas innovadoras.
 - d. Continuar dejando al grupo solo.
12. Informaciones recientes indican que existen algunas dificultades internas entre los colaboradores. El grupo tiene un registro notable de logros. Los miembros han mantenido efectivamente metas de largo plazo. Han trabajado en armonía durante el último año. Todos están bien calificados para las tareas.
- a. Intentar su propia solución con los colaboradores y examinar la necesidad de introducir nuevas prácticas.
 - b. Permitir que los miembros del grupo lo resuelvan por sí mismos.
 - c. Actuar rápida y firmemente para corregir y redirigir.
 - d. Participar en la discusión del problema brindando apoyo a los colaboradores.

Anexo 5. Muestra proporcionada por Trabajo Social de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.

CEDULA	APELLIDOS Y NOMBRES	OFICINA	CORREO	CARGO	BACK-UP	CORREO
1802371706	ORTIZ ORTIZ KLEVER ROLANDO		kortiz@OSCUS.coop	GERENTE	SEGURA SALAZAR ALBA ALEXANDRA	asegura@OSCUS.coop
1802694818	ACURIO MOREJON GABRIELA CATHERINE	QUITO	gacurio@OSCUS.coop	GERENTE DE OFICINA OPERATIVA	ARMIJOS PACHECO EVELIN PAOLA	earmijos@OSCUS.coop
1802625994	ALTAMIRANO MERA LORENA NATHALIE	BAÑOS	laltamirano@OSCUS.coop	GERENTE DE OFICINA OPERATIVA	SANTANA LOPEZ ELCY MARICELA	esantana@OSCUS.coop
1803071149	ALTAMIRANO PEREZ LIGIA JIMENA	AMBATO – SUR	jaltamirano@OSCUS.coop	GERENTE DE OFICINA OPERATIVA	VARGAS PICO ANDREA LISSET	avargas@OSCUS.coop
602347627	ANDINO LEMA MILTON GEOVANNY	RIOBAMBA	mandino@OSCUS.coop	GERENTE DE OFICINA OPERATIVA	MORA ZABALA VERONICA SOLEDAD	vmora@OSCUS.coop
1711154821	BASANTEZ GAONA JUAN CARLOS	MATRIZ	jbasantez@OSCUS.coop	SUBGERENTE DE NEGOCIOS	SOLIS JIMENEZ NINFA EILEEN	nsolis@OSCUS.coop
1803542487	BELTRAN ALBAN WILSON ANDRES	MATRIZ	wbeltran@OSCUS.coop	OFICIAL DE SEGURIDAD FISICA	AGUAGUÑA PILATAXI VICTOR MARCELO	vaguaguina@OSCUS.coop
1704461977	CARRILLO GANDARA JOSE EDUARDO	MATRIZ	jcarrillo@OSCUS.coop	AUDITOR INTERNO	ZAVALA OÑA SUSANA PIEDAD	szavala@OSCUS.coop
1803870938	CARRILLO LUCERO SANDRA VERONICA	MATRIZ	scarrillo@OSCUS.coop	RESPONSABLE DE OPERACIONES	RODRIGUEZ CAMANA LIZ MARIA	lrodriguez@OSCUS.coop
1802672392	FIALLOS ALTAMIRANO FERNANDO FABRICIO	PILLARO	ffiallos@OSCUS.coop	GERENTE DE OFICINA OPERATIVA	SARZOSA IBARRA PATRICIA ALEXANDRA	asarzosa@OSCUS.coop
1802843019	FLORES MOREJON LUCIA VANESSA	MATRIZ	lflores@OSCUS.coop	RESPONSABLE DE CALIDAD Y PROCESOS	GUERRA PANGOL	aguerra@OSCUS.coop

1500447527	GALLO DUCHE CARLOS ANTONIO	TENA	cgallo@OSCUS.coop	GERENTE DE OFICINA OPERATIVA	ADRIANA ELIZABETH MUÑOZ AVEROS GLADIS OMAYRA	gmunoz@OSCUS.coop
602394744	GUEVARA VILLACIS MARCOS ALEJANDRO	LATACUNGA	mguevara@OSCUS.coop	GERENTE DE OFICINA OPERATIVA	HERRERA NARANJO JHONY ROLANDO	jherrera@OSCUS.coop
1803122975	LOPEZ OBANDO MARIA DE LOS ANGELES	PELILEO	mlopez@OSCUS.coop	GERENTE DE OFICINA OPERATIVA	VILLALVA SANTAMARIA JAIME IVAN	ivillalva@OSCUS.coop
502388952	MADRID CAICEDO MARGARITA DEL ROCIO	MATRIZ	mmadrid@OSCUS.coop	OFICIAL DE CUMPLIMIENTO	OLIVAREZ RUIZ BERTHA LORENA	bolivarez@OSCUS.coop
1802466415	MADRID PICO LINNY ARACELY	MATRIZ	lmadrid@OSCUS.coop	RESPONSABLE DE LA COORDINACIÓN DE NEGOCIOS Y COBRA	SALGUERO BORJA MONICA ALEXANDRA	msalguero@OSCUS.coop
1802440709	MAYORGA MORALES JORGE TITO	MATRIZ	tmayorga@OSCUS.coop	RESPONSABLE DE LA UNIDAD ADM. INT. DE RIESGOS	CORDOVA BONILLA GEOVANNA ELIZABETH	gcordova@OSCUS.coop
1802429900	ORTIZ NUÑEZ SANTIAGO MARTIN	MATRIZ	sortiz@OSCUS.coop	TESORERO GENERAL	PROAÑO LOPEZ ADRIANA PAOLA	pproanio@OSCUS.coop
1710961077	PACA JORGE MANUEL	MATRIZ	jpaca@OSCUS.coop	RESPONSABLE DE TALENTO HUMANO	PILCO LASLUIA LORENA ELIZABETH	lpilco@OSCUS.coop
1002428066	PALACIOS MEJIA FRANCISCO JAVIER	MATRIZ	fpalacios@OSCUS.coop	RESPONSABLE DE MARKETING Y COMUNICACIONES	MANOBANDA QUITO SANDRA PATRICIA	smanobanda@OSCUS.coop
1708969298	QUÍÑONEZ MONTENEGRO RICARDO MARCELO	MATRIZ	rquinonez@OSCUS.coop	RESPONSABLE DE LA GESTIÓN JURÍDICA	RIVERA ALVAREZ VICTOR JAVIER	jrivera@OSCUS.coop
1803116019	REVELO ROSAS MARIA ANTONIETA	MATRIZ	mrevelo@OSCUS.coop	CONTADOR GENERAL	PIÑUELA FREIRE IMELDA PAULINA	ppinuela@OSCUS.coop

502400864	SALGUERO BORJA MONICA ALEXANDRA	MATRIZ	msalguero@OSCUS.coop	RESPONSABLE DE LA COORDINACIÓN DE NEGOCIOS Y COBRA	MADRID PICO LINNY ARACELY	lmadrid@OSCUS.coop
1802785889	SANCHEZ VITERI ALVARO HERNAN	MATRIZ	asanchezv@OSCUS.coop	RESPONSABLE DE SEGURIDAD INTEGRAL	BELTRAN ALBAN WILSON ANDRES	wbeltran@OSCUS.coop
1802862589	SANTAMARIA SANCHEZ CARLOS ALONSO	MATRIZ	csantamaria@OSCUS.coop	RESPONSABLE DE TIC INFORMATICA	VARGAS MARTINEZ JUAN ROBERTH	jvargas@OSCUS.coop
1802526689	SEGURA SALAZAR ALBA ALEXANDRA	MATRIZ	asegura@OSCUS.coop	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	REVELO ROSAS MARIA ANTONIETA	mrevelo@OSCUS.coop
1801656347	SOLIS JIMENEZ NINFA EILEEN	MATRIZ	nsolis@OSCUS.coop	GERENTE DE OFICINA OPERATIVA	MONICA ESPINOZA	mespinoza@OSCUS.coop
1715979249	SUAREZ CORNEJO DIEGO XAVIER	MATRIZ	dsuarez@OSCUS.coop	RESPONSABLE DE TARJETAS	QUIZHPI CRIOLLO SANTIAGO ROLANDO	squizhpi@OSCUS.coop
					MACHADO RODIN	rmachado@OSCUS.coop

	DESVINCULADOS
--	----------------------

	NUEVOS EN EL CARGO
--	-------------------------------

	SE REPITEN
--	-------------------

Anexo 6. Modelo de Correo Electrónico enviado a los participantes



Investigación

LIDER-ES: ¿CÓMO SE PERCIBE EL LIDERAZGO Y EL EMPODERAMIENTO EN OSCUS?

Te damos la bienvenida a esta encuesta online

Esta encuesta permite conocer la percepción de liderazgo y de empoderamiento que se manifiesta en la cooperativa.

Agradeceríamos que nos diera 5 minutos de su valioso tiempo para responder una encuesta y compartirnos como es su experiencia en la institución.

Recuerde que:

- La encuesta estará **disponible las 24 horas hasta el día viernes 5 de febrero de 2021.**
- La información recopilada se utilizará únicamente para desarrollar la tesis de grado "Modelo estratégico de Liderazgo y Empoderamiento laboral para la Cooperativa de Ahorro OSCUS. Ltda." De la carrera de Psicología Organizacional de la PUCE Sede Ambato.

Valoramos su privacidad y aseguramos la confidencialidad sobre la información proporcionada en el desarrollo de la encuesta.

Si necesita soporte durante la evaluación puede escribir a:

daniela.martinez.f@pucesa.edu.ec



*El resultado del estudio será utilizado
con fines educativos*



Anexo 7. Bitácora de Seguimiento y Control de Equipos Autodirigidos

BITÁCORA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL	
Departamento:	Fecha:
Cargo que desempeña:	Años de trabajo:
Instrucción:	Marque con una X en el recuadro de la derecha, solo aquellos criterios que considera que se cumple en su equipo de trabajo
1. Los objetivos y la manera de alcanzarlos son claros y compartidos por todos.	
2. Las personas conocen los procedimientos y políticas relevantes en su trabajo.	
3. Todos entienden el nivel de desempeño que se espera de sus cargos.	
4. Se tiene libertad para tomar decisiones.	
5. Se fomenta la toma de riesgos calculados aceptando y retroalimentando aciertos y errores.	
6. Se fomenta que las personas tomen la iniciativa para resolver problemas.	
7. Existen mecanismo que facultan a todos los miembros para alterar procedimientos si es necesario.	
8. Se involucran a todos los miembros en las decisiones claves que se toman.	
9. Se mantiene informados a todos los miembros sobre lo que está ocurriendo.	
10. Los miembros del equipo demuestran identidad y orgullo de equipo.	
Reflexión: Describa el mayor cambio que percibe, con la implementación de los equipos autodirigidos en su departamento o área	
Observaciones y Comentarios	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 8. Indicadores de Empoderamiento Laboral

BAJO EMPODERAMIENTO LABORAL				ALTO EMPODERAMIENTO LABORAL					
1	Percibo a mi trabajo como un lugar serio, jerárquico, con liderazgo autoritario y tradicional. El empoderamiento es lo único en que pensamos.	1	2	3	4	5	6	7	Percibo a mi trabajo con una visión hacia delante, con pensamiento progresista y líderes que potencia el desarrollo de la gente. El empoderamiento es un tema básico en la práctica.
2	En mi trabajo no existe una credibilidad en apoyar el empoderamiento, algunos dicen hacerlo, pero no se ven cambios.	1	2	3	4	5	6	7	En mi trabajo los ejecutivos están conscientes y apoyan las prácticas de empoderamiento. Los resultados son visibles y todos puedan verlos.
3	Se habla sobre empoderamiento, pero no se entiende. Los ejecutivos no tienen la noción de la forma correcta de gestionar el empoderamiento.	1	2	3	4	5	6	7	Todos entienden totalmente el empoderamiento. Se gestiona de manera efectiva y produce grandes beneficios para la empresa.
4	Cuando ingreso a mi trabajo me encuentro con una atmósfera de letargo, un ambiente denso, inflexible con pocos valores. Todos viven en el conformismo no hay involucramiento.	1	2	3	4	5	6	7	Cuando ingreso a mi trabajo me encuentro con una atmósfera de compromiso, se proponen mejoras y se nota mucha energía e interés. Todos están dedicados y luchan por la excelencia.
5	La mayor parte de los ejecutivos tiene poca noción de cómo animar y mantener el empoderamiento.	1	2	3	4	5	6	7	La mayoría de los ejecutivos saben cómo animar y mantener vivo el espíritu del empoderamiento en sus equipos y en los individuos.
6	No hay ningún intento de liberar los talentos y las habilidades de los trabajadores. La mayoría tiene un potencial que se está desperdiciando.	1	2	3	4	5	6	7	Se hacen todos los esfuerzos para liberar los talentos y las habilidades de todos los trabajadores. Todos contribuyen en alcanzar el éxito.
7	No existe la idea de que el empoderamiento tiene que ser apoyado y recompensado. Las iniciativas de empoderamiento se debilitan y muere.	1	2	3	4	5	6	7	Está totalmente aceptado el hecho de que el empoderamiento requiere un reconocimiento y una recompensa, utilizando diferentes métodos.
8	No hay empoderamiento así que hay poca innovación. Se percibe la carencia de ideas nuevas.	1	2	3	4	5	6	7	El empoderamiento produce innovación en todos los niveles. Se perciben beneficios enormes.
9	Existe poca confianza y los errores son rápidamente castigados. Las personas nunca o muy rara vez hacen cosas nuevas.	1	2	3	4	5	6	7	Existe un alto nivel de confianza. Las personas se disponen a correr riesgos e intentar cosas nuevas.
10	Se espera que las personas estén capacitadas para decidir como individuos. No se da rienda suelta al poder del equipo,	1	2	3	4	5	6	7	Se entiende por completo el poder del trabajo en equipo. Los equipos con empoderamiento contribuyen a las metas.
11	Todas las decisiones que afectan a los individuos y a sus trabajos las toman los ejecutivos que hay encima de ellos. En consecuencia, no sienten que sus trabajos les pertenezcan.	1	2	3	4	5	6	7	Todos se involucran en las decisiones que les afectan a ellos y a sus trabajos. Están involucrados y existe sentido de pertenencia hacia el trabajo.
12	Las comunicaciones son pobres. La mayoría de los empleados no están comunicados y solo los mandos altos saben lo que está sucediendo.	1	2	3	4	5	6	7	Las comunicaciones son excelentes. Las personas están informadas de temas que afectan a sus trabajos y pueden retroalimentar sus opiniones.
13	Se llevan a cabo pocas acciones para satisfacer a los socios. Por lo cual reciben un servicio por debajo del estándar.	1	2	3	4	5	6	7	Las personas tienen capacidad de decisión y orientan sus energías hacia los clientes, quienes reciben un excelente servicio.
14	Las iniciativas de empoderamiento son bloqueadas por otras estructuras o procedimientos anticuados. Reacios al cambio.	1	2	3	4	5	6	7	No existen estructuras y procedimientos anticuados. Nada bloquea la iniciativa de empoderamiento.
15	El empoderamiento contribuye en poco la consecución de objetivos	1	2	3	4	5	6	7	El empoderamiento contribuye en gran manera los objetivos.

Fuente: modificado a partir de Morales, González, López, & Vite (2006)

Anexo 9. Cuestionario de Cumplimiento Técnico para Validación por Especialistas – Validadora 1

Cuestionario para Validación por Especialistas

Estimado/a

Ha sido considerado para validar la propuesta **Modelo Estratégico de Liderazgo y Empoderamiento Laboral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.**, que forma parte del proyecto de investigación con el mismo nombre, desarrollado por Daniela Martínez Flores, egresada de la carrera de Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.

La población con la que se trabajó se conformó por gerentes, jefes, responsables de procesos y *back-ups* de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda. La mayoría de la población son hombres y se define a la población desde los 25 hasta los 61 años.

La validación de esta estrategia es importante porque permite determinar la eficacia de las actividades propuestas.

PRIMERA SECCIÓN

Plantilla para la Validación por Especialistas

Instrucciones: A continuación, responda las interrogantes sobre los aspectos teóricos y metodológicos que presenta el modelo estratégico. Adicionalmente, si considera necesario, aporte cualquier comentario que crea pertinente.

Asigne puntuaciones del 1 al 6; siendo 1 el valor mínimo y 6 el valor máximo para cada uno de los siguientes aspectos.

Modelo Estratégico de Liderazgo y Empoderamiento Laboral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
– Presentación de la propuesta						X
– Formato de la Propuesta						X
– Aplicabilidad de la Propuesta						X
– Facilidad de entendimiento de la propuesta						X
– Concordancia entre actividades y necesidades						X
Comentarios y observaciones:						
Después de la revisión de la información contenida en este modelo estratégico se concluye que tanto los objetivos como cada una de las fases se ajustan a la realidad de la institución y cumplen con la fundamentación requerida para su aplicación.						

SEGUNDA SECCIÓN

Cuestionario de Cumplimiento Técnico

Instrucciones: De acuerdo con su criterio, señale con una X si considera que el modelo propuesto cumple con los criterios establecidos, o no cumple; es pertinente o no; y si es adecuado o no, para cada ítem. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán de gran importancia.

*Siga el ejemplo marcado en color gris.

ÍTEMS		Relevancia de criterios		Pertinencia de criterios		Lenguaje de criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
Ejemplo		X		X		X		
1	Nombre del modelo estratégico	X		X		X		
2	El formato para el modelo estratégico	X		X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		X		
4	Se adecúa a las características culturales de la población	X		X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		X		
6	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		X		
7	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		X		
8	Se identifica el objetivo principal del modelo estratégico	X		X		X		
9	El diseño recoge aspectos esenciales del modelo estratégico	X		X		X		
10	El contenido semántico del modelo estratégico se ajusta a la población	X		X		X		

Área de Formación profesional del/la evaluador/a:

Nombre: Rosa del Carmen Ortiz Martínez

Empresa: Ninguna en la actualidad

Cargo que ocupa: No aplica

Tiempo dentro del cargo: No aplica

Último grado académico alcanzado: Magister en Gestión del Talento Humano

CC. 1804595104

Firma del validador/a

Anexo 10. Cuestionario de Cumplimiento Técnico para Validación por Especialistas – Validadora 2

Cuestionario para Validación por Especialistas

Estimado/a

Ha sido considerado para validar la propuesta **Modelo Estratégico de Liderazgo y Empoderamiento Laboral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.**, que forma parte del proyecto de investigación con el mismo nombre, desarrollado por Daniela Martínez Flores, egresada de la carrera de Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.

La población con la que se trabajó se conformó por gerentes, jefes, responsables de procesos y *back-ups* de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda. La mayoría de la población son hombres y se define a la población desde los 25 hasta los 61 años.

La validación de esta estrategia es importante porque permite determinar la eficacia de las actividades propuestas.

PRIMERA SECCIÓN

Plantilla para la Validación por Especialistas

Instrucciones: A continuación, responda las interrogantes sobre los aspectos teóricos y metodológicos que presenta el modelo estratégico. Adicionalmente, si considera necesario, aporte cualquier comentario que crea pertinente.

Asigne puntuaciones del 1 al 6; siendo 1 el valor mínimo y 6 el valor máximo para cada uno de los siguientes aspectos.

Modelo Estratégico de Liderazgo y Empoderamiento Laboral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
– Presentación de la propuesta						X
– Formato de la Propuesta						X
– Aplicabilidad de la Propuesta						X
– Facilidad de entendimiento de la propuesta						X
– Concordancia entre actividades y necesidades						X
Comentarios y observaciones:						
El modelo estratégico cumple con los criterios técnicos en base a la fundamentación teórica – científica y es pertinente con los objetivos planteados. Se ajusta a la realidad de la institución financiera.						

SEGUNDA SECCIÓN

Cuestionario de Cumplimiento Técnico

Instrucciones: De acuerdo con su criterio, señale con una X si considera que el modelo propuesto cumple con los criterios establecidos, o no cumple; es pertinente o no; y si es adecuado o no, para cada ítem. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán de gran importancia.

*Siga el ejemplo marcado en color gris.

ÍTEMS	Relevancia de criterios		Pertinencia de criterios		Lenguaje de criterios		Observaciones
	Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
Ejemplo		X		X		X	
1	Nombre del modelo estratégico	X		X		X	
2	El formato para el modelo estratégico	X		X		X	
3	Número de ítems planteados	X		X		X	
4	Se adecúa a las características culturales de la población	X		X		X	
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		X	
6	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		X	
7	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		X	
8	Se identifica el objetivo principal del modelo estratégico	X		X		X	
9	El diseño recoge aspectos esenciales del modelo estratégico	X		X		X	
10	El contenido semántico del modelo estratégico se ajusta a la población	X		X		X	

Área de Formación profesional del/la evaluador/a:

Nombre: Grace Marisol Lescano Solis

Empresa: Maldonado & Asociados

Cargo que ocupa: Asistente Administrativa y de Personal

Tiempo dentro del cargo: 1 año 8 meses

Último grado académico alcanzado: Máster en Gestión y Desarrollo de Equipos en las Organizaciones



Firma del validador/a

Cuestionario para Validación por Especialistas

Estimado/a

Ha sido considerado para validar la propuesta **Modelo Estratégico de Liderazgo y Empoderamiento Laboral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.**, que forma parte del proyecto de investigación con el mismo nombre, desarrollado por Daniela Martínez Flores, egresada de la carrera de Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.

La población con la que se trabajó se conformó por gerentes, jefes, responsables de procesos y *back-ups* de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda. La mayoría de la población son hombres y se define a la población desde los 25 hasta los 61 años.

La validación de esta estrategia es importante porque permite determinar la eficacia de las actividades propuestas.

PRIMERA SECCIÓN

Plantilla para la Validación por Especialistas

Instrucciones: A continuación, responda las interrogantes sobre los aspectos teóricos y metodológicos que presenta el modelo estratégico. Adicionalmente, si considera necesario, aporte cualquier comentario que crea pertinente.

Asigne puntuaciones del 1 al 6; siendo 1 el valor mínimo y 6 el valor máximo para cada uno de los siguientes aspectos.

Modelo Estratégico de Liderazgo y Empoderamiento Laboral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
– Presentación de la propuesta						X
– Formato de la Propuesta						X
– Aplicabilidad de la Propuesta						X
– Facilidad de entendimiento de la propuesta					X	
– Concordancia entre actividades y necesidades						X
Comentarios y observaciones:						
Únicamente se realizaron correcciones ortográficas y de redacción, por lo demás el modelo muestra un orden lógico y se evidencia concordancia de objetivos y actividades propuestas.						

SEGUNDA SECCIÓN

Cuestionario de Cumplimiento Técnico

Instrucciones: De acuerdo con su criterio, señale con una X si considera que el modelo propuesto cumple con los criterios establecidos, o no cumple; es pertinente o no; y si es adecuado o no, para cada ítem. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán de gran importancia.

*Siga el ejemplo marcado en color gris.

ÍTEMS	Relevancia de criterios		Pertinencia de criterios		Lenguaje de criterios		Observaciones
	Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
Ejemplo		X		X		X	
1	Nombre del modelo estratégico	X		X		X	
2	El formato para el modelo estratégico	X		X		X	
3	Número de ítems planteados	X		X		X	
4	Se adecúa a las características culturales de la población	X		X		X	
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		X	
6	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		X	
7	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		X	
8	Se identifica el objetivo principal del modelo estratégico	X		X		X	
9	El diseño recoge aspectos esenciales del modelo estratégico	X		X		X	
10	El contenido semántico del modelo estratégico se ajusta a la población	X		X		X	

Área de Formación profesional del/la evaluador/a:

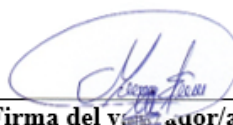
Nombre: Diana Estefanía Báez Jarrín

Empresa: Cooperativa de Ahorro y Crédito Visión de los Andes Vis Andes

Cargo que ocupa: Coordinadora de Talento Humano

Tiempo dentro del cargo: 3 años

Último grado académico alcanzado: Magister en Psicología del Trabajo, Sociedad y Medio Ambiente



Firma del evaluador/a

Cuestionario para Validación por Especialistas

Estimado/a

Ha sido considerado para validar la propuesta **Modelo Estratégico de Liderazgo y Empoderamiento Laboral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.**, que forma parte del proyecto de investigación con el mismo nombre, desarrollado por Daniela Martínez Flores, egresada de la carrera de Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.

La población con la que se trabajó se conformó por gerentes, jefes, responsables de procesos y *back-ups* de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda. La mayoría de la población son hombres y se define a la población desde los 25 hasta los 61 años.

La validación de esta estrategia es importante porque permite determinar la eficacia de las actividades propuestas.

PRIMERA SECCIÓN

Plantilla para la Validación por Especialistas

Instrucciones: A continuación, responda las interrogantes sobre los aspectos teóricos y metodológicos que presenta el modelo estratégico. Adicionalmente, si considera necesario, aporte cualquier comentario que crea pertinente.

Asigne puntuaciones del 1 al 6; siendo 1 el valor mínimo y 6 el valor máximo para cada uno de los siguientes aspectos.

Modelo Estratégico de Liderazgo y Empoderamiento Laboral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
– Presentación de la propuesta						X
– Formato de la Propuesta						X
– Aplicabilidad de la Propuesta						X
– Facilidad de entendimiento de la propuesta						X
– Concordancia entre actividades y necesidades						X
Comentarios y observaciones:						

SEGUNDA SECCIÓN

Cuestionario de Cumplimiento Técnico

Instrucciones: De acuerdo con su criterio, señale con una **X** si considera que el modelo propuesto cumple con los criterios establecidos, o no cumple; es pertinente o no; y si es adecuado o no, para cada ítem. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán de gran importancia.

*Siga el ejemplo marcado en color gris.

ÍTEM		Relevancia de criterios		Pertinencia de criterios		Lenguaje de criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Sí es pertinente	No es pertinente	Sí es adecuado	No es adecuado	
Ejemplo		X		X		X		
1	Nombre del modelo estratégico	X		X		X		
2	El formato para el modelo estratégico	X		X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		X		
4	Se adecúa a las características culturales de la población	X		X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		X		
6	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		X		
7	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		X		
8	Se identifica el objetivo principal del modelo estratégico	X		X		X		
9	El diseño recoge aspectos esenciales del modelo estratégico	X		X		X		
10	El contenido semántico del modelo estratégico se ajusta a la población	X		X		X		

Área de Formación profesional del/la evaluador/a:

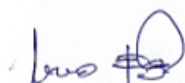
Nombre: Ana Elizabeth Bustillos

Empresa: Cooperativa de Ahorro y Crédito Visión de los Andes Vis Andes

Cargo que ocupa: Analista de Talento Humano

Tiempo dentro del cargo: 2 años

Ultimo grado académico alcanzado: Magister en Psicología Empresarial y Gestión de Recursos Humanos en Emprendimiento



Firma del validador/a

SEGUNDA SECCIÓN

Cuestionario de Cumplimiento Técnico

Instrucciones: De acuerdo con su criterio, señale con una X si considera que el modelo propuesto cumple con los criterios establecidos, o no cumple; es pertinente o no; y si es adecuado o no, para cada ítem. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán de gran importancia.

*Siga el ejemplo marcado en color gris.

ÍTEM	Relevancia de criterios	Pertinencia de criterios		Lenguaje de criterios		Observaciones	
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente		Si es adecuado
Ejemplo	X		X		X		
1	Nombre del modelo estratégico	X		X		X	
2	El formato para el modelo estratégico	X		X		X	
3	Número de ítems planteados	X		X		X	
4	Se adecúa a las características culturales de la población	X		X		X	
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		X	
6	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		X	
7	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		X	
8	Se identifica el objetivo principal del modelo estratégico	X		X		X	
9	El diseño recoge aspectos esenciales del modelo estratégico	X		X		X	
10	El contenido semántico del modelo estratégico se ajusta a la población	X		X		X	

Área de Formación profesional del/la evaluador/a:

Nombre: LUCÍA VANESSA FLORES MOREJÓN

Empresa: OSCUS COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

Cargo que ocupa: RESPONSABLE DE CALIDAD Y PROCESOS

Tiempo dentro del cargo: 9 AÑOS

Último grado académico alcanzado: MAGISTER EN GESTIÓN DE PROYECTOS

LUCIA
VANESSA
FLORES
MOREJON

Firmado digitalmente por
LUCIA VANESSA
FLORES MOREJON
Fecha: 2021.04.21
19:10:48 -05'00'

Firma del validador/a

SEGUNDA SECCIÓN

Cuestionario de Cumplimiento Técnico

Instrucciones: De acuerdo con su criterio, señale con una X si considera que el modelo propuesto cumple con los criterios establecidos, o no cumple; es pertinente o no; y si es adecuado o no, para cada ítem. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán de gran importancia.

*Siga el ejemplo marcado en color gris.

ÍTEM	Relevancia de criterios	Pertinencia de criterios		Lenguaje de criterios		Observaciones	
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente		Si es adecuado
Ejemplo	X		X		X		
1	Nombre del modelo estratégico	X		X		X	
2	El formato para el modelo estratégico	X		X		X	
3	Número de ítems planteados	X		X		X	
4	Se adecúa a las características culturales de la población	X		X		X	
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		X	
6	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		X	
7	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		X	
8	Se identifica el objetivo principal del modelo estratégico	X		X		X	
9	El diseño recoge aspectos esenciales del modelo estratégico	X		X		X	
10	El contenido semántico del modelo estratégico se ajusta a la población	X		X		X	

Área de Formación profesional del/la evaluador/a:

Nombre: Lorena Elizabeth Pilco Lasluisa

Empresa: Cooperativa de Ahorro y Crédito Ocus Ltda.

Cargo que ocupa: Analista de Talento Humano

Tiempo dentro del cargo: 4 años

Último grado académico alcanzado: Egresada Maestría Gestión de Talento Humano



Firma del validador/a