



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**CARRERA DE GASTRONOMÍA**  
**TRABAJO DE GRADO**

**TEMA:**

**INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL  
DEL ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DE LOS HOTELES DE LA  
PROVINCIA DE IMBABURA.**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADAS EN  
GASTRONOMÍA**

**AUTORAS:** Ana Gabriela Chávez Castro  
Rocío Jimena Catucuamba Churuchumbi

**DIRECTOR:** MSc. Iván Santiago Galarza Cachiguango

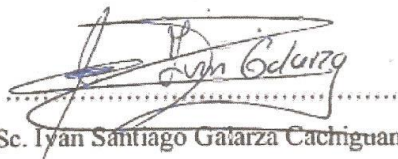
**Ibarra, 2019**

## CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS

En calidad de Director de la tesis de grado titulada **“INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DE LOS HOTELES DE LA PROVINCIA DE IMBABURA”**, de autoría de **Ana Gabriela Chávez Castro, Rocío Jimena Catucuamba Churuchumbi**, para obtener el Título de Licenciada/o en Gastronomía, doy fe que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 24 días del mes de octubre de 2019

Lo certifico



MSc. Ivan Santiago Galarza Cachiguango

**DIRECTOR DE TESIS**



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

### AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

#### 1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

| DATOS DE CONTACTO    |                                    |                 |            |
|----------------------|------------------------------------|-----------------|------------|
| CÉDULA DE IDENTIDAD: | 1726114521                         |                 |            |
| APELLIDOS Y NOMBRES: | Catcuamba Churuchumbi Rocio Jimena |                 |            |
| DIRECCIÓN:           | Cayambe                            |                 |            |
| EMAIL:               | jimenabuggin17@gmail.com           |                 |            |
| TELÉFONO FIJO:       | S/N                                | TELÉFONO MÓVIL: | 0968064993 |

| DATOS DE LA OBRA            |   |
|-----------------------------|---|
| TÍTULO:                     | "INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DE LOS HOTELES DE LA PROVINCIA DE IMBABURA." |
| AUTOR (ES):                 | Chavez Ana y Catcuamba Rocio  |
| FECHA: DD/MM/AAAA           | 24 de octubre de 2019   |
| SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO |   |
| PROGRAMA:                   | <input type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO   |
| TÍTULO POR EL QUE OPTA:     |   |
| ASESOR /DIRECTOR:           |   |

#### 2. CONSTANCIAS

El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 25 días del mes de Junio de 2020

EL AUTOR:  
(Firma).....  
Nombre: Catcuamba Rocio



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**

**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN**  
**A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA**

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

| DATOS DE CONTACTO    |  |                 |            |
|----------------------|--|-----------------|------------|
| CÉDULA DE IDENTIDAD: | 0402015846   |                 |            |
| APELLIDOS Y NOMBRES: | Chávez Castro Ana Gabriela                           |                 |            |
| DIRECCIÓN:           | Lucio Tarquino Páez 3-15y Abelardo Morán (La Quinta) |                 |            |
| EMAIL:               | annigb94@gmail.com                                   |                 |            |
| TELÉFONO FIJO:       | S/N  | TELÉFONO MÓVIL: | 0985790308 |

| DATOS DE LA OBRA            |   |
|-----------------------------|---|
| TÍTULO:                     | "INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DE LOS HOTELES DE LA PROVINCIA DE IMBABURA." |
| AUTOR (ES):                 | Chávez Ana y Catucuamba Rocio   |
| FECHA: DD/MM/AAAA           | 24 de octubre de 2019   |
| SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO |   |
| PROGRAMA:                   | <input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO  |
| TÍTULO POR EL QUE OPTA:     |   |
| ASESOR /DIRECTOR:           |   |

**2. CONSTANCIAS**

El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 25 días del mes de junio de 2020

EL AUTOR:

(Firma)

Nombre: Chávez Ana

## REGISTRO BIBLIOGRÁFICO

Guía: FACAE-UTN

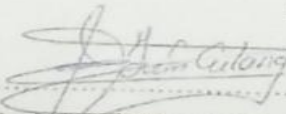
Fecha: Ibarra, 24 de octubre de 2019


Ana Gabriela Chávez Castro - Rocío Jimena Catucuamba Churuchumbi  
"INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DEL  
ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DE LOS HOTELES DE LA PROVINCIA DE  
IMBABURA". / TRABAJO DE GRADO. Licenciada/s en Gastronomía Universidad  
Técnica del Norte, Ibarra.

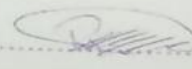
**DIRECTOR:** MSc. Iván Santiago Galarza Cachiguango

El principal objetivo de la presente investigación fue: Determinar el estilo de liderazgo que tiene mayor influencia en el desempeño organizacional del área de alimentos y bebidas de los hoteles de la provincia de Imbabura. Entre los objetivos específicos se encuentran: Determinar de manera conceptual los estilos de liderazgo y desempeño organizacional. Identificar el estilo de liderazgo predominante ya sea autocrático, democrático o liberal en los gerentes de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas y en los establecimientos de alojamiento de primera categoría de la provincia de Imbabura. Determinar la relación existente entre liderazgo y desempeño organizacional del área de alimentos y bebidas de los hoteles de tres, cuatro, cinco estrellas y establecimientos de alojamiento de primera categoría de la provincia de Imbabura.

Fecha: Ibarra, 24 de octubre de 2019

  
.....  
MSc. Iván Santiago Galarza Cachiguango  
Director

  
.....  
Ana Gabriela Chávez Castro  
Autora

  
.....  
Rocío Jimena Catucuamba Churuchumbi  
Autora

## **DEDICATORIA**

A nuestra familia, especialmente a nuestros padres, a los amigos, profesores y personas que formaron parte importante en el desarrollo de este trabajo de investigación, por impulsarnos a ser mejores cada vez, por guiarnos y motivarnos a concretar un objetivo más en nuestras vidas.

## **AGRADECIMIENTOS**

- A Dios** Por bendecirnos, por guiarnos a lo largo de nuestra existencia, ser el apoyo y fortaleza y por permitirnos llegar a este punto.
- A nuestros Padres** Por el apoyo, el cariño y la confianza que han depositado en nosotras, por ser el pilar fundamental de nuestras vidas, por las buenas costumbres y lecciones impartidas, por las palabras de aliento en los momentos difíciles y por siempre contar con ellos en cualquier circunstancia.
- A nuestros amigos** Por el apoyo sincero, por compartir con nosotros logros, fracasos, risas, tristezas y vivencias que vivirán en nuestras memorias.
- A los hoteles y establecimientos de alojamiento de la provincia** Por su generosa colaboración y aporte valioso en esta investigación.
- PhD. Byron Acosta** Por su predisposición y amabilidad para ayudarnos con una parte importante de esta investigación.
- PhD. Iván Galarza** Por sus conocimientos y enseñanzas impartidos a lo largo de nuestra preparación profesional, por motivarnos y guiarnos en el proceso con dedicación, afecto, paciencia, rectitud y su ayuda incondicional.

## ÍNDICE GENERAL

|  |      |
|--|------|
| CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS .....                                   | ii   |
| AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD<br>TÉCNICA DEL NORTE ..... | iii  |
| REGISTRO BIBLIOGRÁFICO .....   | iv   |
| DEDICATORIA .....  | v    |
| AGRADECIMIENTOS .....  | v    |
| ÍNDICE GENERAL.....  | vi   |
| ÍNDICE DE TABLAS .....   | ix   |
| RESUMEN.....   | xi   |
| ABSTRACT.....  | xii  |
| INTRODUCCIÓN .....   | xiii |
| CAPÍTULO I.....  | 1    |
| 1. El problema .....   | 1    |
| 1.1. Planteamiento del problema .....  | 1    |
| 1.2. Formulación del Problema.....   | 4    |
| 1.3. Objeto de estudio y campo de acción .....   | 4    |
| 1.4. Objetivos.....  | 5    |
| 1.4.1. Objetivo general .....  | 5    |
| 1.4.2. Objetivos específicos .....   | 5    |
| 1.5. Justificación .....   | 6    |
| CAPÍTULO II .....  | 8    |
| 2. Marco teórico .....   | 8    |
| 2.1. Antecedentes.....   | 8    |
| 2.1.1. Desempeño organizacional .....  | 9    |
| 2.1.2. Departamento de alimentos y bebidas.....  | 11   |
| 2.1.3. La Gestión del Departamento de Alimentos y Bebidas .....                        | 12   |
| 2.1.4. Sectores Operativos del Departamento de Alimentos y Bebidas.....                | 13   |
| 2.1.5. El Gerente del Departamento de Alimentos y Bebidas.....                         | 13   |
| 2.1.6. Funciones del Gerente del Departamento de Alimentos y Bebidas .....             | 13   |



|   |           |
|---|-----------|
| 2.2. Teorías del liderazgo.....                                 | 15        |
| 2.2.1. Teoría de rasgos .....                                   | 15        |
| 2.2.2. Teoría del comportamiento .....                          | 15        |
| 2.2.3. Teorías Contingentes o Situacionales .....               | 15        |
| 2.2.4. Liderazgo Transformacional y Transaccional.....          | 17        |
| 2.2.5. Liderazgo, bienestar y calidad de vida.....              | 18        |
| 2.3. Cuestionario para identificar el estilo de dirección ..... | 18        |
| 2.3.1. El autocrático o directivo .....                         | 19        |
| 2.3.2. El participativo o democrático .....                     | 19        |
| 2.3.3. El tolerante, permisivo, liberal o laissez-faire.....    | 19        |
| 2.3.4. Características del líder .....                          | 19        |
| 2.3.5. Cualidades del líder.....                                | 20        |
| 2.3.6. Importancia del liderazgo en las organizaciones .....    | 23        |
| 2.4. Marco conceptual.....                                      | 24        |
| 2.4.1. Liderazgo.....   | 24        |
| 2.4.2. Estilos de liderazgo .....                               | 25        |
| 2.4.3. Otros factores del desempeño .....                       | 29        |
| <b>CAPÍTULO III.....</b>  | <b>37</b> |
| 3. Metodología de la Investigación .....                        | 37        |
| 3.1. Enfoque de la Investigación.....                           | 37        |
| 3.2. Método Deductivo .....                                     | 38        |
| 3.3. Tipo de Investigación .....                                | 38        |
| 3.4. Nivel de la Investigación .....                            | 39        |
| 3.4.1. Descriptiva – Correlacional.....                         | 39        |
| 3.5. Métodos no paramétricos.....                               | 40        |
| 3.6. Coeficiente de correlación de Spearman .....               | 41        |
| 3.7. Interpretación .....                                       | 42        |
| 3.8. Hipótesis .....  | 42        |
| 3.8.1. Hipótesis de investigación.....                          | 43        |
| 3.8.2. Hipótesis 1.....   | 44        |
| 3.9. Técnicas e Instrumentos .....                              | 46        |
| 3.9.1. Encuesta .....   | 46        |

|   |    |
|---|----|
| 3.9.2. Cuestionario .....   | 46 |
| 2.9.3. Instrumentos de investigación.....   | 46 |
| 3.10. Población y Muestra .....   | 49 |
| CAPÍTULO IV.....  | 53 |
| 4. Resultados .....   | 53 |
| 4.1. Análisis de estilos de liderazgo según la percepción de los colaboradores. 55                                  |    |
| 4.2. Contrastación de hipótesis .....   | 72 |
| 4.2.1. Asociación entre la variable independiente liderazgo y la variable dependiente desempeño organizacional..... | 72 |
| 4.2.2. Hipótesis 1.....   | 73 |
| 4.2.3. Hipótesis 2.....   | 74 |
| 4.2.4. Hipótesis 3.....   | 75 |
| 4.2.5. Asociación de los estilos de liderazgo con los factores de desempeño organizacional .....                    | 79 |
| CAPÍTULO V .....  | 82 |
| 5. Conclusiones y recomendaciones.....  | 82 |
| 5.1. Conclusiones.....  | 82 |
| 5.2. Recomendaciones .....  | 85 |
| Bibliografía .....  | 87 |
| ANEXOS .....  | 91 |
| Anexo 1. Modelo de encuesta para identificar el estilo de dirección.....  | 91 |
| Anexo 2. Hoja de corrección.....  | 94 |
| Anexo 3. Modelo de encuesta para Desempeño Organizacional .....   | 95 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1. Unidad de análisis .....   | 51 |
| Tabla 2. Relaciones laborales con el personal. ....                               | 55 |
| Tabla 3. Afinidad de obediencia. ....   | 55 |
| Tabla 4. Contactos y comunicaciones personales. ....                              | 56 |
| Tabla 5. Toma de decisiones. ....   | 56 |
| Tabla 6. Reuniones de trabajo para resolver las discrepancias. ....               | 57 |
| Tabla 7. Resolución de diferencias de opinión entre colaboradores. ....           | 57 |
| Tabla 8. Sanciones al incumplimiento de normas y reglamentos. ....                | 58 |
| Tabla 9. Objetivos y estrategias de la organización. ....                         | 58 |
| Tabla 10. Alternativas de solución a un problema. ....                            | 59 |
| Tabla 11. Establecimiento de objetivos y procedimientos. ....                     | 59 |
| Tabla 12. Comunicación de decisiones. ....  | 60 |
| Tabla 13. Reparto de tareas y forma de realizarlas. ....                          | 60 |
| Tabla 14. Solución de problemas en grupo. ....                                    | 61 |
| Tabla 15. Resolución de desacuerdos laborales. ....                               | 61 |
| Tabla 16. Supervisión. ....   | 62 |
| Tabla 17. Presentación de discrepancias en público. ....                          | 62 |
| Tabla 18. Supervisión de cerca de las tareas. ....                                | 63 |
| Tabla 19. Intervención del jefe en resolución de conflictos. ....                 | 63 |
| Tabla 20. Despido de personal. ....   | 64 |
| Tabla 21. Asignación de trabajo o tareas. ....                                    | 64 |
| Tabla 22. Diferencias de criterio en el equipo de trabajo. ....                   | 65 |
| Tabla 23. Lealtad a los inmediatos superiores en el organigrama. ....             | 65 |
| Tabla 24. Crítica al jefe por parte de los empleados. ....                        | 66 |
| Tabla 25. Detección de deficiencias. ....   | 66 |
| Tabla 26. Recomendaciones de los empleados en la determinación de objetivos. .... | 67 |
| Tabla 27. Comunicación de objetivos a los involucrados. ....                      | 67 |
| Tabla 28. Sistemas de trabajo. ....   | 68 |
| Tabla 29. Reuniones informativas. ....  | 68 |

|   |    |
|---|----|
| Tabla 30. Resolución de conflictos laborales por parte del jefe. ....                                       | 69 |
| Tabla 31. Resultados del equipo de trabajo. ....  | 69 |
| Tabla 32. Estilos de liderazgo .....  | 70 |
| Tabla 33. Asociación entre los estilos de liderazgo y el desempeño organizacional. ....                     | 72 |
| Tabla 34. Asociación del estilo de liderazgo autocrático con el desempeño organizacional .....              | 73 |
| Tabla 35. Asociación del estilo de liderazgo democrático con el desempeño organizacional .....              | 74 |
| Tabla 36. Asociación del estilo de liderazgo liberal o laissez faire con el desempeño organizacional .....  | 75 |
| Tabla 37. Asociación del estilo de liderazgo autocrático con los factores de desempeño organizacional. .... | 79 |
| Tabla 38. Asociación del estilo de liderazgo democrático los factores de desempeño organizacional. ....     | 80 |
| Tabla 39. Asociación del estilo de liderazgo liberal con los factores de desempeño organizacional. ....     | 81 |

## RESUMEN

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DE LOS HOTELES DE LA PROVINCIA DE IMBABURA.

**Autoras:** Ana Gabriela Chávez Castro

Rocío Jimena Catucuamba Churuchumbi

**Correo:** agchavezc@utn.edu.ec

rjcatucumbac@utn.edu.ec

Esta investigación tuvo como finalidad determinar si el liderazgo está asociado con el desempeño organizacional, así como identificar el estilo de liderazgo predominante en los gerentes del área de alimentos y bebidas que trabajan en hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas y establecimientos de alojamiento de primera categoría de la provincia de Imbabura. Se utilizó un diseño de investigación descriptiva-correlacional de tipo transversal. Los estilos de liderazgo identificados para este estudio fueron autocrático, democrático y liberal o laissez faire. De los 35 hoteles, incluyendo a los establecimientos de alojamiento, un total de 19 participaron en el estudio. En los cuales se aplicó dos encuestas; una para identificar el estilo de liderazgo predominante percibido y otra para desempeño organizacional. Se aplicaron encuestas a 19 gerentes y 19 empleados sin cargo gerencial. Los resultados indicaron que el estilo predominante era el democrático. Mientras que, para determinar la asociación entre liderazgo y desempeño se realizó un análisis correlacional por medio del coeficiente de correlación de Spearman utilizando el software estadístico SPSS 24. Cada estilo de liderazgo fue asociado con desempeño organizacional y el resultado mostró que el estilo autocrático tuvo una asociación positiva ( $Rho = 0.038$ ) con el desempeño, mientras que el estilo democrático y liberal se encontraron asociados negativamente. Esto sugiere que el estilo autocrático puede tener un efecto positivo sobre el desempeño organizacional. En base a los resultados, se llegó a la conclusión de que el estilo de liderazgo percibido, no necesariamente puede ser el que este asociado con un mejor desempeño.

**Palabras clave:** liderazgo, estilos de liderazgo, desempeño organizacional.

## ABSTRACT

LEADERSHIP INFLUENCE ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE OF THE FOOD AND BEVERAGE AREA OF IMBABURA PROVINCE HOTELS.

**Authors:** Ana Gabriela Chavez Castro

Rocío Jimena Catucuamba Churuchumbi

**Mail:** agchavezc@utn.edu.ec

rjcatucuambac@utn.edu.ec

The main purpose of this research was to determine if leadership is associated with organizational performance, as well as, to identify the predominant leadership style of managers from the foods and beverages area working in three-, four- and five-star hotels and first-class accommodation establishments in Imbabura province. A cross-sectional descriptive-correlational research design was used. The leadership styles identified for this study were autocratic, democratic and liberal or laissez faire. Of the 35 hotels, including the accommodation establishments, a total of 19 participated in the study, in which two surveys were applied; one to identify the predominant perceived leadership style and another for organizational performance. Surveys were applied to 19 managers and 19 employees without management charge. The results indicated that the predominant style was democratic. While, to determine the association between leadership and performance, a correlational analysis was performed using Spearman's correlation coefficient through SPSS 24 statistical software. Each leadership style was associated with organizational performance and the result showed that the autocratic style had a positive association ( $Rho = 0.038$ ) with performance, while the democratic and liberal style were associated negatively. This suggests that autocratic style can have a positive effect on organizational performance. Based on the results, it was concluded that the perceived leadership style may not necessarily be the one associated with a better performance.

**Keywords:** Leadership, leadership styles, organizational performance.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad el liderazgo es un tema que ha tomado relevancia e interés por parte de las organizaciones. En cualquiera de ellas es fundamental contar con personas capaces, especialmente en los puestos de gerencia o administrativos. En el líder recae la responsabilidad de guiar y dirigir a las personas bajo su cargo, y de éste dependerá en gran medida el desempeño, bueno o malo, alcanzado por los miembros de su empresa, área o departamento. Por esta razón deben estar capacitados y tener las competencias necesarias, deben estar preparados, adaptarse y aplicar estilos de dirección acorde a su situación concreta.

El estilo particular de liderazgo que tenga cada gerente se debe tener en cuenta, sabiendo que existen distintos tipos o estilos, entre los cuales unos pueden funcionar mejor que otros en cuanto a desempeño, ya que no todos producen los mismos resultados en un área específica. Dependiendo del estilo, es como los colaboradores darán cumplimiento a los objetivos planteados y la manera en la que se desenvuelvan dentro de su entorno laboral.

Como es sabido en la industria hotelera o empresas de servicios, específicamente en el área de alimentos y bebidas, existen muchas exigencias a las que están sometidas las personas, por tal motivo deben ser capaces de actuar de manera correcta, adecuada y eficiente. El gerente debe poder actuar en cualquier situación y dar solución a los problemas que se presenten. El liderazgo es sin duda, fundamental en esta área, sin el difícilmente se alcanzarían los objetivos y metas.

En la investigación denominada “Estilos de liderazgo y su impacto en el desempeño laboral” cuyo objetivo principal era determinar el impacto del estilo de liderazgo en el desempeño de los empleados, se utilizó un diseño de investigación causal en el cual participaron empleados de gerencia media del sector de servicios. Se usó una escala de Likert ordinal de 1 a 5 para recopilar datos. La muestra estuvo compuesta por

doscientos cincuenta encuestados. Se realizó un análisis de regresión para analizar los datos utilizando SPSS 21. El resultado mostró que el estilo de liderazgo autocrático y democrático tiene un impacto positivo y significativo en el desempeño de los empleados. Sin embargo, se encontró que el estilo de liderazgo laissez-fair no tiene una influencia significativa en el desempeño. De acuerdo a los resultados estadísticos, la percepción general de los tres comportamientos diferentes de liderazgo de los gerentes desde las perspectivas de los empleados; el liderazgo democrático se consideró como el comportamiento más practicado. (Chua, Basit, & Hassan, 2018)

En el artículo titulado “Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas” realizaron un estudio en el cual se analizó la influencia del tipo de liderazgo sobre el desempeño exportador. Los resultados obtenidos identificaron que las empresas con alto desempeño exportador combinaban el liderazgo liberal y el democrático. (Escandon-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016)

En la tesis presentada por Bonilla (2007) titulada “Estilo de liderazgo predominante de gerentes de alimentos y bebidas en hoteles de cinco estrellas de Reforma y Polanco de la Ciudad de México y la Ciudad de Puebla” en el que calificaba ocho estilos de liderazgo identificó dos estilos de liderazgo predominantes en los hoteles de la ciudad de México, el estilo autócrata y el ejecutivo. A diferencia de la ciudad de Puebla donde se identificaron tres estilos predominantes: autócrata, burócrata y ejecutivo.

De acuerdo a lo expuesto, el presente trabajo de investigación tuvo por objetivo determinar si existe relación entre el liderazgo y desempeño organizacional en el área de alimentos y bebidas de hoteles y establecimientos de hospedaje, además identificar el estilo de liderazgo predominante en los gerentes. Como lo muestran los estudios citados anteriormente, investigaciones respecto a liderazgo se han realizado en distintos tipos de empresas, sin embargo es escasa la información referente a el área de alimentos y bebidas, por lo cual se ha visto la necesidad de realizar esta investigación para conocer el liderazgo que se encuentra presente en los hoteles y establecimientos de alojamiento de la provincia de Imbabura, ya que muchas veces los



directivos desconocen su estilo particular y esto les impide manejar efectivamente su departamento o área.

En el capítulo uno de este trabajo se describe la problemática de la investigación, así como los objetivos, general y específicos y la justificación.

El segundo capítulo consta del marco teórico, en el que se describen los antecedentes, teorías, conceptos de las variables de investigación liderazgo y desempeño organizacional, además de los conceptos referentes al área de alimentos y bebidas que es dónde se realizó la investigación.

En el capítulo tres se encuentra la metodología de estudio, aquí se determina el enfoque de la investigación, el diseño de investigación, el nivel de investigación descriptiva – correlacional, el tipo y los métodos a emplear. Para este estudio se utilizó métodos no paramétricos. Se describe los instrumentos y se define la población y muestra.

El cuarto capítulo presenta los resultados. Primero se expone los resultados de la encuesta de liderazgo, con lo cual se determinó el estilo predominante en los gerentes. Luego se hizo el análisis correlacional con el que se obtuvo la correlación que mostró si existía o no asociación entre las variables de estudio.

Finalmente se encuentran las conclusiones, recomendaciones y anexos.

# CAPÍTULO I

## 1. El problema

### 1.1. Planteamiento del problema

El liderazgo es un tema que ha sido ampliamente estudiado, tanto así, que para que una persona pueda desempeñarse de manera eficiente en un cargo de dirección dentro de una organización debe poseer esta característica. Tomando en cuenta la función principal de un líder, se puede decir que este tipo de persona debe tener la capacidad de dirigir, motivar y guiar a sus subordinados por el camino adecuado.

El líder actual debe estar atento a los cambios que suceden a su alrededor y adaptarse. Hoy en día se le exige mayores conocimientos, competencias, habilidades de comunicación, de toma de decisiones y empatía; como elementos fundamentales para ser exitosos y competitivos.

Con los cambios acelerados las empresas u organizaciones deben enfrentarse a nuevos retos cada día, los cuales generan inseguridad, por lo que requieren de líderes capaces de actuar correctamente frente a las dificultades. Por tal motivo, el liderazgo constituye un aspecto clave dentro del desempeño y desarrollo de las organizaciones, ya que un buen líder debe estar atento y actuar cuando sea necesario.

Así que, el investigar que estilo de liderazgo resulta más adecuado en una organización para desarrollarse y tener mejor desempeño es de vital importancia, debido a que muchas veces los directivos desconocen su estilo particular y esto genera dificultades en el desempeño frente a sus subordinados y de la organización en general.

Diversas investigaciones han demostrado que el liderazgo se encuentra presente en todo tipo de organización y que generalmente se encuentra relacionado con

desempeño. Sin embargo, las investigaciones realizadas sobre liderazgo y su relación con el desempeño organizacional han sido escasas, sobretodo en el ámbito de la actividad hotelera y específicamente en el área de alimentos y bebidas. La problemática respecto al liderazgo y el estilo adecuado que debería emplear un gerente, es sin duda un punto importante a considerar al momento de medir el desempeño de una organización.

Al hablar de liderazgo se hace referencia a la cualidad que posee una persona para dirigir el esfuerzo de otros hacia una meta en común distinguiéndose de las demás por su alta capacidad de mando, así como la toma de decisiones efectiva.

De acuerdo a la revisión bibliográfica se puede mencionar que el liderazgo y el desempeño se encuentran asociados. Los investigadores han encontrado una correlación positiva como conclusión de sus estudios.

En el artículo titulado “Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas” (Escandon & Hurtado, 2016), realizaron un estudio en el cual se analiza la influencia del tipo de liderazgo sobre el desempeño exportador. Los resultados obtenidos identifican que las empresas con alto desempeño exportador combinan el liderazgo liberal y el democrático.

Así como también, los autores Amezcua & Callo (2017) mencionan en su trabajo de investigación, cuyo objetivo principal fue determinar “La influencia del liderazgo en el clima laboral del área de post-venta de una empresa pública prestadora de servicios básicos en la ciudad de Arequipa”, llegaron a la conclusión de que el liderazgo influye en el clima laboral de la empresa. La hipótesis se comprobó a través la prueba estadística de Regresión, entre la Variable Y: Clima Laboral y la Variable X: liderazgo; obteniendo un coeficiente de correlación de 0.8 con el liderazgo democrático; lo cual significó que sí existía una relación entre el liderazgo y el clima laboral.

Colmenares (2015) en su tesis denominada “El liderazgo empresarial y la influencia en el desempeño laboral: caso Faramatodo” con un estudio de tipo explicativo y

descriptivo analizó cómo el liderazgo empresarial (basado en la teoría de Bernard M. Bass) incide en el desempeño del personal que labora en las cadenas de farmacias Farmatodo. Mediante la aplicación de encuestas llegó a la conclusión de que el estilo de liderazgo predominante era el transformacional.

El liderazgo se describe como una de las cualidades principales que las personas en posición de dirección deben poseer para ser capaces de guiar a un grupo, una característica distintiva es su alta capacidad de mando y orientación para la toma de decisiones dentro de una organización.

El liderazgo es la base fundamental de cualquier empresa u organización tal como lo muestran los estudios realizados en empresas exportadoras, industrias farmacéuticas, hospitales, instituciones de educación, entre otras. Estos estudios obtuvieron como conclusión que el liderazgo influye directamente en el desempeño y resultados obtenidos. Cada empresa posee sus características y para cada una de estas se emplean diferentes tipos de liderazgo según sus necesidades. Sin embargo, las investigaciones han estado enfocadas a otro tipo de organizaciones que no están directamente relacionadas con empresas de servicios, son pocas las investigaciones que se han hecho en este ámbito, haciendo referencia al área de alimentos y bebidas, por lo cual no se ha podido establecer el tipo de liderazgo que se utiliza en esta área.

Por lo que, debido a su importancia, la presente investigación tuvo como finalidad determinar si existe relación entre el liderazgo y el desempeño organizacional. Además de identificar el estilo de liderazgo que más se emplea en esta área, para así poder dar recomendaciones respecto al estilo de liderazgo que se adapte mejor a sus necesidades.

## **1.2. Formulación del Problema**

¿Qué estilo de liderazgo tiene mayor influencia en el desempeño organizacional del área de alimentos y bebidas de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas y establecimientos de alojamiento de primera categoría de la provincia de Imbabura?

La investigación se realizará en hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas y establecimientos de alojamiento de primera categoría de la provincia de Imbabura durante el año 2019.

## **1.3. Objeto de estudio y campo de acción**

Liderazgo y su influencia en el desempeño organizacional.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo general**

Determinar el estilo de liderazgo que tiene mayor influencia en el desempeño organizacional del área de alimentos y bebidas de los hoteles de la provincia de Imbabura.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Determinar de manera conceptual los estilos de liderazgo y desempeño organizacional.
- Identificar el estilo de liderazgo predominante ya sea autocrático, democrático o liberal en los gerentes de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas y en los establecimientos de alojamiento de primera categoría de la provincia de Imbabura.
- Determinar la relación existente entre liderazgo y desempeño organizacional del área de alimentos y bebidas de los hoteles de tres, cuatro, cinco estrellas y establecimientos de alojamiento de primera categoría de la provincia de Imbabura.

## **1.5. Justificación**

Actualmente en todo el mundo la industria hotelera ha ido progresando debido a la demanda cada vez más grande. En el Ecuador por los maravillosos atractivos turísticos que aquí se encuentran, generan ingresos significativos para los sectores donde se desarrolla esta actividad y para el país en general. Los establecimientos de hospedaje tanto como hoteles y hosterías son fundamentales ya que es necesario que existan lugares adecuados para que los turistas puedan alojarse.

Según OMT (2018) “El turismo es el tercer mayor sector de comercio internacional, con el 10,4% del producto interior bruto (PIB) y responsable de generar 313 millones de oportunidades de trabajo en todo el mundo.”

Según MINTUR (2017) “El turismo en Ecuador registró un saldo positivo de 575,9 millones de dólares, con un crecimiento del 38,7%, el número de empleos generados en la actividad de alojamiento y servicios de comida corresponde a 498.385 un 2,4%, en el año 2017.”

La provincia de Imbabura se encuentra en la Sierra Norte del Ecuador, está limitada al norte con la provincia del Carchi y Esmeraldas, al sur con Pichincha, al este con Sucumbíos, y al Oeste con Esmeraldas. Se la conoce también, como la “Provincia de los Lagos” por la cantidad de grandes lagos que aquí se encuentran, su capital es Ibarra y está conformada por seis cantones: Ibarra, Antonio Ante, Cotacachi, Otavalo, Pimampiro y Urcuquí. En la provincia de Imbabura la actividad hotelera constituye una parte importante de la economía ya que por los atractivos que posee recibe turistas de todo el mundo durante todo el año.

Considerando que el liderazgo es elemental para el crecimiento y desarrollo de todo tipo de empresas, ya que sin un líder efectivo es difícil que puedan encaminarse de manera adecuada, es imprescindible conocer el tipo de liderazgo que predomina dentro de una organización.

Por lo mencionado anteriormente la presente investigación tiene por finalidad identificar el estilo de liderazgo de los gerentes o directivos del área de alimentos y bebidas en hoteles y establecimientos de hospedaje y determinar si este está relacionado con el desempeño organizacional. Considerando también que las investigaciones en ésta área son escasas se pretende aportar información valiosa a los líderes de estas organizaciones y puedan conocer el tipo de liderazgo que generalmente aplican con sus subordinados. Lo cual contribuye para que los gerentes puedan implantar el estilo de liderazgo adecuado en esta área para mejorar el desempeño organizacional, sabiendo es imprescindible para el desarrollo, para plantear objetivos, guiar a la organización y a sus colaboradores.



## CAPÍTULO II

### 2. Marco teórico

#### 2.1. Antecedentes

De acuerdo con Mejía (2007) “Las primeras manifestaciones de liderazgo se remontan a las civilizaciones antiguas como Sumeria, Egipto, Babilonia, China, Grecia, Roma y Hebreas las cuales tuvieron líderes que dirigieron esfuerzos de otros hombres, administraron países, planearon y organizaron exploraciones, encabezaron y controlaron guerras.”

El estudio científico del liderazgo comenzó en el siglo XX los investigadores intentaban determinar cuáles eran las habilidades, rasgos y conductas que hacían efectivo a un líder. La primera investigación empírica del liderazgo fue publicada en 1904, las principales bases en ese campo se produjeron durante la Primera Guerra Mundial para identificar las características del liderazgo y la forma en que los hombres ascienden a posiciones directivas. Los primeros estudios estuvieron enfocados a encontrar los rasgos psicológicos inherentes a los líderes eficaces; características como inteligencia, voluntad, sociabilidad y condiciones de autoridad. Una segunda etapa en el estudio del liderazgo son las teorías del doble factor (estudian el comportamiento del líder), estas teorías tienen como núcleo central la variable autoritarismo-democracia. Los estudios de Elton Mayo fueron fundamentales para esta corriente y dieron origen a un gran número de investigaciones. (Noriega, 2008)

Los principales enfoques teóricos referentes al liderazgo son el enfoque de los rasgos (1920-1950) este tiene como presupuesto básico un perfil ideal de líder que puede aplicarse en todas las organizaciones, también aborda las habilidades y aptitudes que tienen las personas para desempeñarse en un trabajo determinado, analiza tres tipos básicos de liderazgo: el autocrático, el democrático y el liberal o laissez faire.

El enfoque conductual (1950-1960) se centra en el análisis de las conductas de los líderes y su relación con el liderazgo efectivo. El enfoque situacional se basa en la idea de que diferentes patrones de conducta pueden ser efectivos en diferentes situaciones pero que una misma conducta no es óptima para todas ellas. Algunas teorías de este enfoque son la teoría de la contingencia (Fiedler 1967-1978), teoría de las metas (Evans y House 1971), teoría de los recursos cognitivos (Fielder y García 1987). El enfoque transformacional, cuyo precursor es Bernard M. Bass (1985) toma en cuenta tanto los rasgos y conductas del líder, así como las variables situacionales, evalúa tres diferentes estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez faire. (Solano, 2007)

Las organizaciones dependen, para crecer y desarrollarse del liderazgo de sus dirigentes y esto se cumple en cualquier tipo de organización. Un buen líder debe reunir como mínimo las condiciones de estar comprometido con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal, sin embargo, también debe cumplir ciertas virtudes para la buena toma de decisiones tales como la prudencia, templanza, justicia y la fortaleza. (Urizar, 2016)

### **2.1.1. Desempeño organizacional**

Las primeras teorías de administración y gestión suponían que las organizaciones existían para cumplir un propósito y que la función de los administradores o directivos era apoyar este objetivo mediante la aplicación estratégica de recursos de manera eficiente. Inicialmente se determinaba a través del sentido común y en la noción de que cada organización necesita una manera de identificar sus fines y evaluar si están trabajando de acuerdo con ellos. Por ejemplo, las empresas con fines de lucro utilizaban el lucro como modo de medir su desempeño. (Charles, 2002)

Sin embargo, en las organizaciones sin fines de lucro los factores que constituyen un buen desempeño no eran tan claros, una manera apropiada de definirlo no estaba universalmente aceptada. Por esta razón los teóricos de la administración se concentraron en concebir métodos científicos o de ingeniería para aumentar las

ganancias financieras. Durante 1940 surgieron conceptos más genéricos del desempeño organizacional. Conceptos como efectividad, eficiencia y moral del empleado empezaron a ser relevantes en la administración. Posteriormente en 1970 éstos se consideraban importantes componentes del desempeño los gerentes entendían que una organización tenía un buen desempeño si lograba sus metas previstas (efectividad) y utilizaba relativamente pocos recursos al hacerlo (eficiencia). Así las ganancias financieras se convirtieron en solo uno de los varios indicadores del desempeño. Gradualmente se hizo evidente que esa evaluación y diagnóstico organizacional no abordaba los ítems necesarios, se toma en cuenta entonces la presencia y la contribución de las personas que hacen el trabajo y se genera el concepto de las personas como recurso organizacional. Rensis Likert propuso en forma pionera el uso de encuestas para hacer diagnósticos de las organizaciones. La teoría de Likert supone que las prácticas de gestión participativa llevan a niveles más elevados de desempeño organizacional. Siguiendo esta teoría, se utilizaron encuestas para captar datos de las percepciones de los empleados acerca de una variedad de prácticas de gestión organizacional como el liderazgo, la comunicación y la toma de decisiones. Hasta entonces las evaluaciones organizacionales se habían concentrado principalmente en el trabajo, las personas, sus procesos y la estructura organizacional. Sin embargo, a partir de 1980 surgieron medios alternativos para medir el desempeño. La evaluación organizacional se volvió más compleja y holística, tratando de integrar la mayor cantidad posible de aspectos de una organización. Los analistas crearon una variedad de herramientas y técnicas concretas para ayudar a los gerentes a comprender el desempeño financiero. Por su parte los científicos sociales comenzaron a explorar los diferentes factores humanos e interpersonales que podrían influir en el desempeño organizacional, como la resolución de problemas, el trabajo en equipo, la moral, la comunicación, la innovación y la adaptación. Hoy en día los enfoques multidimensionales y holísticos para medir el desempeño de las organizaciones son primordiales. Los últimos aportes de la literatura hacen referencia a la inclusión de dimensiones que abarcan elementos intangibles. Las medidas unidimensionales no incorporan los efectos de los activos o riesgos intangibles, y pueden entonces dar signos falsos del desempeño de la empresa en el mercado. Cada organización debe tratar de cumplir sus metas con una utilización aceptable de recursos mientras asegura

la sostenibilidad a largo plazo. "Buen desempeño" significa que el trabajo se realiza en forma efectiva y eficiente y mantiene su relevancia para los interesados directos, el desempeño organizacional para el resultado de la organización en general (los resultados combinados del desempeño individual, de equipo y de programa). Cada organización tiene trabajo que hacer y alguna manera de medir y comunicar hasta qué punto está realizando bien su trabajo. Si bien hay múltiples maneras de entender el desempeño, en la mayoría de los sectores y áreas de desarrollo existen unidades de medida convencionales que dan una cierta dirección para comprender ese desempeño. (Charles, 2002)

### **2.1.2. Departamento de alimentos y bebidas**

La estructura hotelera divide la totalidad de las responsabilidades operativas en distintos departamentos. Estos deben estar muy bien definidos y son distintos de una estructura a otra.

En general, la organización de un hotel varía respecto a las dimensiones del emprendimiento, el tipo de servicios que ofrece, el cliente hacia el cual está dirigido, y algunos otros factores. Si pudiéramos definir una estructura clásica aplicable a la mayoría de los establecimientos, podríamos decir que la misma estaría dividida del siguiente modo:

- Departamento de Housekeeping (Ama de llaves)
- Departamento de Front Office (Recepción y Conserjería)
- Departamento de Administración y Finanzas
- Departamento de Recursos Humanos Departamento de Marketing y Ventas  
Departamento de Compras
- Departamento de Mantenimiento Departamento de Alimentos y Bebidas

Estos departamentos interactúan entre sí con la dinámica de las operaciones del negocio del hotelería.

Por su parte, el Departamento de Alimentos y Bebidas puede estar dividido en las siguientes áreas:

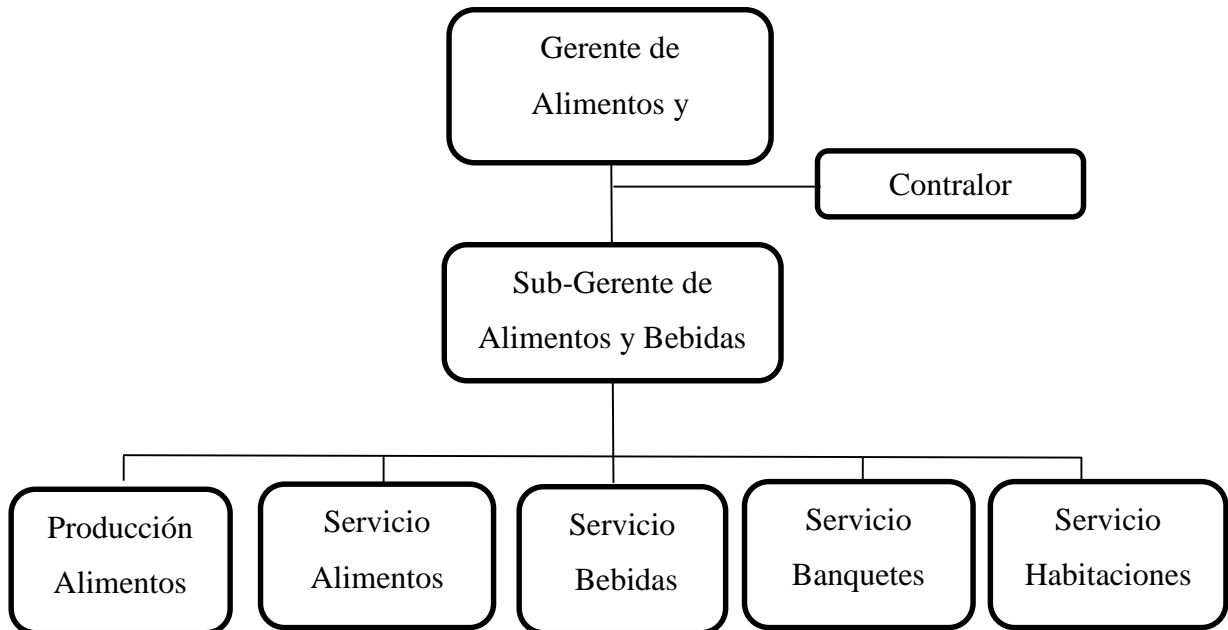
- Restaurantes
- Bares
- Cafeterías
- Desayunadores
- Servicio a las Habitaciones ( Room Service )
- Servicio de Banquetes Salas de Reuniones y Conferencias Servicio de Catering
- Frigobares
- Otros (máquinas de bebidas, negocios especializados, etc.)
- (Feijoo, 2018)

El departamento de Alimentos y Bebidas es parte integrante de la estructura de un hotel y puede llegar a aportar cifras muy importantes al negocio. En grandes hoteles donde la operatoria del departamento de Alimentos y Bebidas es imprescindible para el funcionamiento del emprendimiento (hoteles con servicio all inclusive, resorts, cruceros, etc.), las ventas pueden superar el 50% de la totalidad de las ventas y dentro de un restaurante genera el 100% del ingreso (la totalidad del negocio). (Feijoo, 2009)

### **2.1.3. La Gestión del Departamento de Alimentos y Bebidas**

Podríamos definir a la gestión del Departamento de Alimentos y Bebidas como “la administración detallada de los gastos del proceso productivo para la obtención de los equilibrios Financiero, Comercial y Humano”. (Feijoo, 2018)

#### 2.1.4. Sectores Operativos del Departamento de Alimentos y Bebidas



Fuente: (Feijoo, 2018)

#### 2.1.5. El Gerente del Departamento de Alimentos y Bebidas

El Gerente del Departamento de Alimentos y Bebidas es el administrador responsable del mismo.

#### 2.1.6. Funciones del Gerente del Departamento de Alimentos y Bebidas

- Desarrollar y ejecutar el presupuesto del departamento.
- Desarrollar los productos y servicios propios del departamento.
- Desarrollar y controlar la estructura de costos.
- Definir las ratios operativas.
- Desarrollar la metodología para el control del servicio y la producción de alimentos y bebidas.
- Gestionar el departamento como una unidad de negocio.
- Desarrollar estrategias de marketing y operativas para alcanzar los objetivos.

- Desarrollar canales para una fluida comunicación con clientes, huéspedes y comensales.
- Desarrollar sinergia con proveedores para el mejor desarrollo de la gestión.
- Obtener comodatos, auspicios y ventajas comerciales de los proveedores.
- Armar, implementar y controlar el departamento de compras del sector.
- Desarrollar políticas propias e implementar las que provengan de la gerencia general.
- Mantener actualizado el plan de cuentas y las imputaciones al mismo.
- Establecer los lineamientos generales de la descripción de tareas del departamento.
- Establecer los lineamientos generales del perfil deseado para cada puesto de trabajo.
- Desarrollar distribución de tareas de acuerdo a necesidades operativas definidas.
- Desarrollar metodología de control de costos.
- Crear la metodología para hacer análisis de ventas.
- Desarrollar la metodología para el cálculo de precios de venta en relación con los costos y la competencia.
- Mantener actualizado un plan de capacitación anual.
- Realizar entrevistas de selección de personal.
- Implementar los perfiles de empleados tipificados por la empresa.
- Implementar la política comercial, financiera, operativa y de recursos humanos que emane de la gerencia general.
- Desarrollar reuniones semanales con el equipo de trabajo.
- Diseñar en equipo las tácticas y las estrategias con sus planes de ejecución.
- Diferenciar y analizar ingresos y egresos de los distintos puntos de venta del departamento.
- Participar de las reuniones semanales de trabajo.
- Participar de las reuniones mensuales de trabajo.

(Feijoo, 2018)

## **2.2. Teorías del liderazgo**

### **2.2.1. Teoría de rasgos**

Según Stodgill (1948) “La teoría de rasgos plantea que los líderes nacen y no se hacen; cuentan con características innatas de inteligencia, intuición, capacidad, previsión, integridad, que les permiten enfrentar temas de urgencia, y la pronta y adecuada gestión de procesos e imprevistos. Particularmente, algunas personas cuentan con rasgos innatos en su personalidad y esto hace que la labor de líderes sea más sencilla”.

### **2.2.2. Teoría del comportamiento**

Las Teorías del Comportamiento sostienen que la mejor forma de clasificar a los líderes es por medio de las cualidades o estilos personales, o por medio de los patrones de comportamiento. Diversos autores han presentado Teorías de Liderazgo que entran en la categoría de las cualidades personales y en los patrones de comportamiento.

En la teoría del comportamiento predomina el énfasis en las personas inaugurado con las teorías de las relaciones humanas, en el comportamiento o conducta organizacional. Sus máximos representantes fueron Simon, Barnad, McGregor, Aryris, Maslow, estrictamente dentro del campo de la motivación humana.

El abandono de las concepciones “ingenuas y románticas” de la teoría de las relaciones humanas y el rechazo del “modelo maquina” adoptado con la teoría clásica y la teoría de la burocracia llevo a estos autores a centrarse en el comportamiento organizacional, tomando como fundamento la conductividad individual de las personas y a redefinir conceptos administrativos. (Sánchez, 1997)

### **2.2.3. Teorías Contingentes o Situacionales**

Las teorías de la contingencia, que se iniciaron en los años sesenta, logran solventar estas dicotomías entre persona y situación y plantear que la efectividad del liderazgo



es el resultado de la interacción de las características del líder y de la situación, por lo que no hay un estilo de liderazgo que pueda ser aplicado universalmente a todas las situaciones. Así, diferentes estilos de liderazgo pueden resultar efectivos en diferentes situaciones. Entre los modelos planteados desde esta teoría se destacan: (i) el modelo del compañero de trabajo menos preferido ( cmp ) de Fiedler (1978), el modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1971), (iii) el modelo normativo de decisión de Vroom y Yetton (1973) y (iv) la teoría del camino-meta de House (1996). En términos generales, estas teorías se focalizan en aspectos contextuales, tales como la favorabilidad del ambiente para liderar (Fiedler, 1967), la complejidad de la tarea y el nivel de experticia de los subordinados (Vroom y Yetten, 1973), y la relación entre líderes, seguidores y aspectos situacionales (House, 1996). El modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1969, 1982) señala que el comportamiento apropiado del líder depende de las características de cada seguidor. Los seguidores tienen grados de madurez en función de su actitud y habilidad, que determinarán si el líder debe adoptar uno de estos cuatro comportamientos: delegación, participación, persuasión o dirección. En general cuando un líder se enfrenta a un seguidor poco capaz y poco dispuesto, debe adoptar un comportamiento más orientado a la tarea que a la relación, mientras que, si se trata de un seguidor altamente dispuesto y hábil, el líder puede concentrarse en el desarrollo de la relación (figura 2). De acuerdo con Hughes, Ginnett y Curphy (2007), aunque este modelo ha tenido poca validación empírica, resulta útil en cuanto enfatiza en la importancia de que el líder sea flexible en su relación con los subordinados, y que de esta capacidad depende la efectividad de su liderazgo. La teoría de la contingencia de Fiedler (1978) se basa en el conductismo y propone que la efectividad del liderazgo (orientado a las tareas o a la persona) depende de la favorabilidad de la situación. Este autor desarrolla este modelo cuyo propósito fue determinar el estilo general o tendencia del líder, definido por el rasgo resultante de la evaluación que se hacía a través de la escala cmp, la cual, a su vez, determinaba el desempeño del grupo. La escala cmp indica un comportamiento orientado a las relaciones o a la tarea, así líderes con una alta orientación a las relaciones serán más efectivos en situaciones moderadas de control, mientras que líderes con una alta orientación a la tarea serán más efectivos en situaciones de muy alto o muy bajo grado de control. La relación entre el puntaje en la escala y el

desempeño del grupo depende de la favorabilidad situacional, una variable que se encuentra determinada por la calidad de las relaciones seguidores líderes, la posición del líder y la estructura de la tarea. Dentro de esta misma corriente está el modelo normativo de decisión de Vroom y Yetton (1973), el cual fue diseñado para mejorar algunos aspectos de la efectividad del liderazgo. Estos autores exploraron la forma en que varios factores relacionados con el líder, el seguidor y la situación afectan el grado de participación del subordinado en la toma de decisiones. (Contreras, Barbosa, & Piñeros, 2015)

#### **2.2.4. Liderazgo Transformacional y Transaccional**

Esta nueva vertiente del liderazgo surge cuando los modelos de contingencia anteriormente descritos estaban en pleno desarrollo. Es una concepción del liderazgo entendido como un proceso de cambio, en el que el líder es visto como un catalizador. Uno de los principales exponentes de esta teoría fue Bass (1985), quien propuso que el liderazgo puede ser transformacional (inspirar y emocionar a los seguidores para lograr alto nivel de desempeño a través de la visión del líder) o, por contraste, transaccional, que es más instrumental, usando premios y castigos para motivar los esfuerzos del subordinado. Cabe aclarar que, aunque Bass contribuyó de manera importante al desarrollo de estos conceptos, fue realmente Burns (1978) quien los introdujo en la literatura del liderazgo. Se dice que la perspectiva del liderazgo transformacional-transaccional logró movilizar el campo del liderazgo y sacarlo del anquilosamiento en el que se encontraba en las décadas de los setenta y de los ochenta (Hunt, 1999).

Desde esta perspectiva, el liderazgo se define como una interacción entre dos o más miembros de un grupo que frecuentemente involucra una estructuración o reestructuración de la situación y de las percepciones y expectativas de los miembros. Los líderes son agentes de cambio personas cuyos actos afectan a otras y, a su vez, son afectados por ellas, aunque en menor proporción. No cabe duda que los modelos de liderazgo transformacional fueron la base de nuevos abordajes de liderazgo con importantes implicaciones en la actualidad. (Contreras et al., 2015)

### **2.2.5. Liderazgo, bienestar y calidad de vida**

Actualmente ya se pueden observar estas tendencias propuestas por Cameron y Lavine (2006), en las que se retoma el papel del contexto y de las situaciones y se propone que los líderes deben fomentar el desarrollo de ambientes de trabajo en los que las personas puedan expresar todo su potencial como una consecuencia de la satisfacción y el significado que logren derivar de su trabajo. Ganz (2010) propone que esta es justamente una de las funciones de los líderes: crear las condiciones a nivel interpersonal, estructural y procedimental. Afirma este autor que el liderazgo implica aceptar la responsabilidad de crear las condiciones que permitan a otros alcanzar un propósito compartido, lo cual es fundamental en las actuales condiciones de incertidumbre. Los líderes, continúa este autor, deben aceptar esta responsabilidad no solo con los subordinados de manera individual, sino con el colectivo como un todo integral. Acorde con esta concepción, Vroom y Jago (2007) definen el liderazgo como el proceso de motivar a las personas para trabajar juntas de forma colaborativa: solo así se lograrán grandes cambios. (Contreras et al., 2015)

Para esta investigación se consideró la teoría de rasgos, además se empleó el cuestionario de Kurt Lewin a continuación detallado.

El cuestionario de estilos de liderazgo fue creado por Kurt Lewin un psicólogo alemán motivado por la investigación de la psicología de los grupos y las relaciones interpersonales. Mediante este se puede medir la percepción sobre el tipo de “liderazgo del jefe”. Utiliza la escala de Likert, determinando tres tipos de liderazgo, que son: autoritario, democrático, Laissez faire o liberal.

### **2.3. Cuestionario para identificar el estilo de dirección**

Uno de los modelos más conocidos, acerca de los estilos de dirección, corresponde a Kurt Lewin quien describe tres estilos que oscilan desde la posición más autoritaria a la más permisiva en la forma de dirigir personas en las organizaciones. Estos estilos son básicamente:

### **2.3.1. El autocrático o directivo**

También denominado autoritario. El poder de decisión está claramente centralizado. En ocasiones este estilo directivo se halla enmascarado por actitudes de carácter paternalista que buscan, también, la aceptación disciplinada de las directrices que emanan de la dirección.

### **2.3.2. El participativo o democrático**

A través del cual se fomenta un mayor nivel de participación y cooperación, se valoran las aportaciones de los miembros del equipo. Es evidente que el directivo se reserva el derecho de tomar sus decisiones, pero procurando tener en cuenta, hasta donde sea posible, al grupo.

### **2.3.3. El tolerante, permisivo, liberal o laissez-faire**

En este caso se deja en manos de los colaboradores determinadas iniciativas. El líder comparte la información que el grupo precisa, siendo el propio colectivo el que, en función de la información recibida, toma sus propias decisiones respecto a procedimiento, resolución de problemas. (Gan & Jaume, 2012)

### **2.3.4. Características del líder**

Para conducir una empresa es indispensable tener las características siguientes:

- Valor inquebrantable: Se basa en el conocimiento de sí mismo y de la ocupación que uno desempeña. No hay ningún subordinado que desee ser dominado por un líder al que le falta valor y confianza en sí mismo.
- Autodominio: El hombre que no puede dominarse a sí mismo, jamás podrá dominar a otros.
- Profundo sentido de justicia: Sin un sentido de nobleza y justicia, ningún líder puede influir en sus subordinados ni ser respetados por ellos.

- Decisión: El hombre que dude de sus decisiones demuestra que no está muy seguro de sí mismo y por ende no puede dirigir a los demás con éxito
- El gerente de éxito debe planear su trabajo y trabajar su plan.
- Trabajar más que los demás: una de las dificultades de la gerencia es la necesidad de tener buena voluntad y estar siempre dispuesto a ser más de lo que exige a sus subordinados.
- Personalidad agradable: ninguna persona descuidada o desaliñada puede llegar a ser un líder de éxito
- Simpatía y comprensión: El gerente a de procurar ser simpático a sus subordinados.
- Maestría en el detalle: una gerencia de éxito precisa maestría en los detalles inherentes al cargo que ocupa.
- Voluntad y deseo de asumir plena responsabilidad: el gerente debe desear asumir la responsabilidad por lo que respecta a las equivocaciones o negligencias de sus subordinados
- Cooperación: el gerente debe comprender y aplicar el principio del esfuerzo de cooperación y ser capaz de inducir a sus subordinados a que hagan lo mismo. La gerencia necesita fuerza y la fuerza precisa cooperación.

(Mercado, 2002)

### **2.3.5. Cualidades del líder**

- “Carácter: ser un pedazo de la roca” Cabe resaltar que las personas siempre sentirán más atracción hacia un líder que tenga carácter ya que este tipo de líder puede dirigir con más facilidad a un equipo de trabajo, destacando su coraje y determinación. De esta forma darles paso a varias cualidades las cuales, si son bien trabajadas destacarán su capacidad de liderazgo.
- “Carisma: La primera impresión puede sellar el trato” No es necesario nacer con carisma, usted puede desarrollarlo. Si puede inspirar a otros a la esperanza, ellos lo seguirán de buena gana. El secreto es centrarse en ellos, no en usted mismo.

- “Compromiso: separa a los hacedores de los soñadores” El compromiso viene antes del logro y se mide por los resultados. A veces es la única fuerza motriz en la que puede confiar para seguir adelante.
- “Comunicación: sin que viaje solo” Para dirigir, comunicar sus ideas y sus intenciones de forma clara y concreta. Transmite una sensación de emoción para que la gente le siga. Mejore sus habilidades de comunicación simplificando su mensaje.
- “Competencia: si lo construye, ellos vendrán” El secreto más grande para llegar a ser más competente, es estar trabajando en el objetivo cada día. Apunte a la alta calidad en todo lo que hace.
- “Coraje: una persona con valor es una mayoría” A menudo un líder debe tomar mayores riesgos que el resto de gente común, esto lo destaca como líder, y le permitirá que su carácter se mantenga firme en diferentes situaciones.
- “Discernimiento: Poner fin a los misterios no resueltos” El discernimiento permite que un líder traspase a través de muchos datos y llegue al corazón de un asunto, pero este requiere de un pensamiento racional e intuición. Racionando para lograr clasificar la información y usando la intuición para crear oportunidades.
- “Enfoque: Cuanto más afilado es, más afilado es usted” La consistencia es el gran beneficio de todo enfoque, gracias a la concentración aumentarán sus prioridades. Enfóquese en sus fortalezas no en sus debilidades.
- “Generosidad: Su vela no pierde nada cuando enciende otra” Para dar, debe sentirse agradecido por lo que tiene. El requisito crucial para la generosidad es poner las necesidades de otras personas por delante de la suya y luchar contra el “deseo de adquirir y tener más”
- “Iniciativa: No se va a ir a casa sin ella” Cada líder, inmediatamente ve una oportunidad utiliza la habilidad para tomar acción rápida. Esto se refiere a que están seguros de lo que quieren. Cada líder está dispuesto a vivir con la incomodidad de llevarse a sí mismo a un nuevo territorio.

- “Escuchar: Conectar con sus corazones, use sus oídos” Los líderes se preocupan por los clientes de su empresa, usando los comentarios negativos y positivos para mejorar. Escuchar siempre traerá nuevas oportunidades.
- “Pasión: Tomar esta vida y amarla” Entre mayor sea la pasión, mayores serán los más resultados. La pasión también es una herramienta que inspira a los demás, esto hará que los seguidores creen que sus metas sean alcanzables, aumentando así su determinación, permitiéndose ser más dedicado a cada meta
- “Actitud positiva: si cree que puede, puede” Una actitud positiva puede ayudarle a superar los obstáculos de la vida. Ser positivo es contagioso e inspira a otros a tener esperanza. Ser positivo para atraer personas positivas.
- “Solución de problemas: No puede dejar que sus problemas sean un problema” Los verdaderos líderes ven los problemas y se enfrentan a ellos. Enfrentándose a dilemas, viéndolos con la mayor exactitud posible, trabajando para mejorar, manteniendo todo el panorama en mente.
- “Relaciones: si se llevan bien, irán adelante” Las relaciones se deben construir de las mejores formas, trayendo así los mejores frutos para su liderazgo, evitando conflictos, generando un buen clima organizacional.
- “Responsabilidad: Si no lleva la pelota, no puede dirigir al equipo” Los líderes siempre aceptarán la responsabilidad ya que trabajan hacia la excelencia y no se detienen por nada hasta lograr sus objetivos. Las personas exitosas se destacan por su trabajo duro.
- “Seguridad: la competencia nunca compensa la inseguridad” Las personas que lo siguen les gusta sentirse seguros, que su líder sea una persona segura de sus metas y que sepan hasta dónde quiere llegar.
- Autodisciplina: La primera persona a la que dirige es usted” Establecer hábitos es muy importante, eso le permitirá cumplir con las prioridades diarias de la mejor manera posible, esto permitirá fortalecer la autodisciplina.
- “Servidumbre: para adelantarse, poner a otros primero” Cuando usted pone a otros primero, usted sirve sin esperar una recompensa.

- “La capacidad de enseñanza: seguir liderando, seguir aprendiendo” Si se cometen errores no permita que esto lo detenga, solo se trata de aprender y no volver a repetirlo.
- “Visión: Sólo se puede aprovechar lo que se puede ver”. La visión de un líder sirve para inspirar a sus seguidores. Una visión profunda y clara agrega un valor extra para las personas a quienes usted sirve o lidera. (Maxwell, 2007)

### **2.3.6. Importancia del liderazgo en las organizaciones**

Una organización puede tener una planeación adecuada, control etc. y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado, incluso dicha organización puede carecer de planeación y control, pero, teniendo un buen líder puede salir adelante. (Koontz, Harold, Weihrich, 2004)

Las organizaciones dependen, para crecer y perdurar del liderazgo de sus dirigentes y esto es válido para las que tienen fines de lucro y las que no. Ya que las organizaciones dependen del líder, necesitamos ver qué aspectos de éste son importantes. Un buen líder debe reunir cuatro condiciones; compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal. Pero el líder no sólo debe cumplir con estas condiciones, también debe cumplir con ciertas virtudes que lo van a guiar en la buena toma de sus decisiones. Estas virtudes son la prudencia, templanza, justicia y la fortaleza. La tarea del líder no es tan fácil, debe ser capaz de tener muy buena comunicación y una capacidad de integración, es hacer que los miembros de la organización liberen su energía para el logro de un objetivo común. La comunicación cumple un rol protagónico pues permite transmitir lo que está dentro de nosotros tal como lo sentimos. Y la integración permite realizar acciones eficientes en forma conjunta y sin desconexiones. Básicamente el liderazgo consiste en una forma de ser, pues el líder se va formando día a día: en la pasión por la misión, en la acción y en los valores fundamentales. Además, un líder no solamente debe delegar responsabilidades sino que debe expandir el poder hacia otros, ser humilde y considerarse sustituible. Por lo que podemos definir al liderazgo como un proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías,



potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta en común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella. (Chávez & Martínez, 2006)

## **2.4. Marco conceptual**

### **2.4.1. Liderazgo**

“Es el proceso que consiste en influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de objetivos”. (Robbins, Stephen & Coulter, 2005)

Liderazgo es, además, la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. (Chiavenatto, 1999)

Proceso relacional por el cual un individuo, consensualmente validado por otros, ejerce una habilidad discrecional para influir e inspirar las prácticas de esos otros, quienes responden libremente para influir e inspirar al líder en el intento de implantar el cambio en una organización (Howe & Strauss, 1997)

Según Warrick (1981), “ Los estilos de liderazgo se identifican por sus características, su filosofía y el conjunto de habilidades de gestión propias. Las características del estilo de liderazgo describen la importancia de un líder para obtener rendimiento. La filosofía describe los supuestos del líder sobre las personas y el papel del líder. Las habilidades incluyen las capacidades de gestión propias de un estilo particular”. ( p. 156)

## **2.4.2. Estilos de liderazgo**

### ***2.4.2.1. Líder Relaciones humanas.***

Bajo énfasis en el desempeño y alto énfasis en las personas. Asume que "todas" las personas son honestas, confiables, se auto motivan y quieren participar y que un ambiente de trabajo participativo, permisivo y de apoyo llevará a trabajadores felices que son trabajadores productivos. Se basa en el trabajo en equipo, las relaciones humanas, toma de decisiones participativas, y buena armonía y compañerismo para hacer el trabajo. (Warrick, 1981)

### ***2.4.2.2. Líder Dictatorial***

Fuerza sus propias ideas en el grupo en lugar de permitirles a los demás integrantes a hacerse responsables, permitiéndoles ser independientes. Es inflexible y le gusta ordenar. Destruye la creatividad de los demás. (Naranjo, 2010)

### ***2.4.2.3. Líder Paternalista***

Tiene confianza por sus seguidores, toma la mayor parte de las decisiones entregando recompensas y castigos a la vez. Su labor consiste en que sus empleados trabajen más y mejor, incentivándolos, motivándolos e ilusionándolos a posibles premios si logran el objetivo. El líder paternalista opta por la super protección. La iniciativa no se valora, puesto que el líder quiere hacer todo él solo. Le gusta que el personal recurra a él para solucionar los problemas, lo que provoca es unos trabajadores infantiles, indecisos e inseguros. Al mismo tiempo, los miembros de la plantilla se pueden sentir infravalorados, puesto que son profesionales capacitados y conocedores de las rutinas de trabajo. Estos estilos, que dependen estrechamente de la personalidad del líder, resultan decisivos en el trabajo desarrollado, así como en los resultados obtenidos por la empresa. Está demostrado que los líderes no usan un mismo estilo de liderazgo todo el tiempo, sino que asumen distintos roles según sea la situación. Sin embargo, una persona abierta y flexible puede ser un líder democrático, y quien no sea así tenderá a

ser autocrático. En definitiva, un buen líder se involucrará con el grupo y hará lo que predica. Esto exige una enorme responsabilidad, pero, al mismo tiempo, es una actividad muy estimulante. (Naranjo, 2010)

#### ***2.4.2.4. Líder Carismático***

Es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores. El carisma es una atribución que los seguidores realizan basándose en ciertas conductas del líder, estableciendo una relación emocional entre el líder y seguidores, además la capacidad de transmitir emociones de manera no verbal. Para que un líder sea considerado carismático debe producir grandes efectos sobre sus seguidores y llegar a alcanzar niveles de rendimiento mucho mayor de lo esperado aun en circunstancias adversas. La dominación carismática, supone un proceso de comunicación de carácter emotivo. (Naranjo, 2010)

#### ***2.4.2.5. Líder lateral***

Término que se utiliza para definir al tipo de liderazgo que se realiza entre personas del mismo rango dentro de una organización u organigrama, y se basa en echar mano de habilidades personales para lograr que los demás tengan una actitud diferente ante el trabajo en equipo y así mismo lograr cumplir con los objetivos en común, esto, sin ser el jefe necesariamente. Liderazgo lateral está compuesto de dos términos, el primero hace referencia al proceso de influir en las personas y lograr objetivos en común, y el segundo, lateral, a la dirección en la que este se aplica. Dentro de un organigrama se aplicaría a los iguales en el puesto que uno se encuentre, por lo tanto, se dice que Liderazgo Lateral es el proceso de influir en las personas del mismo nivel organizacional para lograr objetivos en común con la organización. (Naranjo, 2010)

#### **2.4.2.6. Líder demócrata**

Según Warrick (Warrick, 1981), “Alto énfasis en el desempeño y las personas. Asume que la mayoría de las personas son honestas, confiables y trabajarán arduamente para lograr un significado significativo. Metas y trabajo desafiante. Se esfuerza por lograr un ambiente de trabajo bien organizado y desafiante con objetivos y responsabilidades claros y hace el trabajo motivando y administrando a los individuos y grupos para que utilicen todo su potencial para alcanzar los objetivos de la organización, así como sus propios objetivos personales”. (p. 158)

“El líder democrático se considera como un instrumento para promover el bienestar del grupo” (Adams & Yonder, 1985)

El estilo de liderazgo democrático también llamado liderazgo participativo describe a un líder que involucra a los subordinados en la toma de decisiones, delega autoridad, fomenta la decisión de métodos de trabajo y sus metas y emplea la retroalimentación como una oportunidad para dirigir. (Lewin, 1939)

Líder autocrático

Según Warrick (Warrick, 1981), “Alto énfasis en el rendimiento y bajo énfasis en las personas. Asume que las personas son perezosas, irresponsables y poco confiables, y que la planificación, la organización, el control y la toma de decisiones deben ser realizadas por el líder con una participación mínima de los empleados. Se basa en la autoridad, el control, el poder, la manipulación y el trabajo duro para hacer el trabajo”. (p. 158)

“Los líderes autocráticos asumen el ejercicio del poder mediante la coerción y la recompensa, determinan lo que se debe hacer estableciendo reglas y prometiendo recompensas por el cumplimiento de las tareas o amenazando con castigos ante su desobediencia”. (Bass, 2008)

El líder autocrático es arbitrario e impositivo, puesto que impone métodos, opiniones y decisiones, originando insatisfacción en los subalternos. (Perez, 2012)

#### **2.4.2.7. *Laissez faire***

Según Warrick (1981), “Bajo énfasis en el desempeño y las personas. Asume que las personas son impredecibles e incontrolables y que el trabajo de un líder es hacer lo suficiente para sobrevivir, mantener un perfil bajo, mantenerse fuera de problemas y dejar a las personas lo más solas posible. Depende de abdicar a quien se levantará a la ocasión para hacer el trabajo”. (p. 158)

“Este líder no se interesa por participar y su personalidad es más bien conformista y cautelosa”. (Bass, 2008)

Collante y Villanueva (2018) mencionan que “El líder laissez faire o liberal es una persona inactiva, que evita la toma de decisiones y la supervisión responsable dentro de una organización, por lo cual no participa en el grupo y que otorga total libertad a sus miembros”.

Para esta investigación se tomó en cuenta los estilos de liderazgo autocrático, democrático y laissez faire, los cuales son los principales elementos de la encuesta de Kurt Lewin empleada para evaluar el estilo de liderazgo de los gerentes.

#### **2.4.2.8. *Desempeño organizacional***

Según Robbins, Stephen & Coulter, (Robbins, Stephen & Coulter, 2005) “Definen que es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual”.

“La mayoría de las organizaciones sin fines de lucro consideran su desempeño en términos del cumplimiento de los mandatos asociados a su misión, sus objetivos o sus metas” (Carden & Montalván, 2002)

Para la evaluación el desempeño de los hoteles de la provincia de Imbabura se aplicó el “Cuestionario de Desempeño Organizacional (OPQ) basado en el modelo de Burke-Litwin” adaptado y validado por el profesor Benny Olivier.

La encuesta toma doce factores como entorno externo, misión y estrategia, liderazgo, cultura, estructura, desempeño individual, desempeño organizacional entre otros para evaluar el desempeño organizacional, de los cuales cada factor posee un número de ítems distribuido en cada elemento con un total de 67 preguntas.

### **2.4.3. Otros factores del desempeño**

#### ***2.4.3.1. Entorno externo***

Las organizaciones son sistemas abiertos y el entorno externo en el que operan es muy importante. Las organizaciones necesitan el apoyo de su entorno para sobrevivir y tener un buen desempeño. El entorno es el factor clave que determina el nivel de recursos disponibles y la facilidad con la cual una organización puede llevar a cabo sus actividades. Por ejemplo, las políticas macroeconómicas desacertadas llevan a tasas elevadas de interés, monedas fluctuantes y un cúmulo de condiciones que entorpecen el buen desempeño de algunas organizaciones.

Las características y la calidad del entorno como infraestructura deficiente en caminos, electricidad y líneas telefónicas también pueden obstaculizar el desempeño. Por lo tanto, al evaluar una organización, debe prestarse atención a las condiciones económicas, políticas, socioculturales, ambientales, demográficas y tecnológicas. (Carden & Montalván, 2002)

#### ***2.4.3.2. Administrativo***

Desarrolla una función fundamental, pues coordina y organiza toda la actividad productiva. Sin su concurso, la empresa sería una mera acumulación de elementos sin un propósito definido. Además, es quien asume el riesgo de la actividad empresarial. (UTI, 2008)

#### **2.4.3.3. Político**

Normas legales sobre impuestos, contratación de trabajadores, especificaciones técnicas obligatorias... que hacen que la organización de la empresa se adapte para cumplirlas. Una nueva regulación sobre los contratos laborales tiene un impacto directo sobre las empresas, que pueden, por ejemplo, verse incentivadas a firmar más contratos indefinidos o a contratar a ciertos colectivos (desempleados de larga duración, discapacitados...) por un ahorro en el coste en las cuotas de Seguridad Social. (UTI, 2008)

#### **2.4.3.4. Socio cultural**

Estilo de vida, hábitos alimentarios, religión... son factores que condicionan el comportamiento de las personas y, en consecuencia, afectan a sus hábitos de consumo. Los inmigrantes procedentes de los países de América del Sur demandan productos propios de su cultura (alimentación, vestimenta...). (UTI, 2008)

#### **2.4.3.5. Económico**

Factores como la tasa de desempleo, la inflación, los tipos de interés... condicionan los salarios que se van a pagar, el coste de un préstamo, la evolución de las ventas...

En una época de crisis todas las empresas sufren. Un buen análisis del entorno económico debe permitir a la empresa adelantarse a esta situación y prepararse para afrontar los malos momentos. (UTI, 2008)

#### **2.4.3.6. Interesados directos**

Los clientes son los destinatarios del bien o servicio prestado por la empresa. Pueden ser consumidores finales o bien otras empresas que usan esos productos como inputs de sus procesos productivos. (UTI, 2008)

#### ***2.4.3.7. Capacidad organizacional***

La capacidad organizacional es la habilidad de una organización para utilizar sus recursos en la realización de sus actividades. Si la unidad de análisis es la organización misma, se pueden evaluar todos los recursos, sistemas y procesos que las organizaciones despliegan, para apoyarla en su labor. Un examen de los sistemas y prácticas de gestión relacionados con los recursos humanos, financieros y de infraestructura ayuda a comprender el uso de los recursos organizacionales. En nuestro marco, el liderazgo estratégico conlleva las estrategias y la gestión del nicho por parte de los dirigentes que fijan el rumbo para la organización. La gestión de los programas considera la capacidad de la organización para llevar a cabo su función institucional, mientras que la gestión de procesos examina la manera en que la organización maneja sus relaciones humanas y sus interacciones relacionadas con el trabajo. La estructura identifica los vínculos entre la forma en que se rige una organización y su misión, así como las funciones que desempeñan los recursos humanos y las finanzas en las actividades cotidianas de la organización. Por último, el marco describe la capacidad de la organización para manejar sus relaciones externas como "relaciones interinstitucionales". (Carden & Montalván, 2002)

#### ***2.4.3.8. Liderazgo estratégico***

El liderazgo estratégico está relacionado con la visión de la organización, así como con las ideas y acciones que la hacen única. Es el proceso de fijar metas organizacionales claras y dirigir los esfuerzos del personal y otras partes interesadas hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización (Mintzberg & Quinn, 1995)

#### ***2.4.3.9. Estructura***

La estructura administrativa es un esquema formal que en realidad representa las relaciones, las comunicaciones, los procesos de decisión y los procedimientos que conllevan a un conjunto de personas, unidades, factores materiales y funciones, que más que nada están orientados a la consecución de objetivos determinados. (UNID)



#### **2.4.3.10. Recursos humanos**

La gestión de los recursos humanos comprende la planificación, ejecución y supervisión de la fuerza laboral de la organización. Otra manera de considerar los recursos humanos de la organización es en términos de "capital humano", expresión que se refiere a los conocimientos y las aptitudes de la fuerza de trabajo. Puede verse claramente que los recursos humanos de toda organización constituyen su activo más valioso. En opinión de muchos ejecutivos de alto nivel, los empleados son la fuente clave de la ventaja competitiva de una organización. (Brown y Kraft, 1998).

#### **2.4.3.11. Gestión financiera**

La gestión de los recursos financieros de una organización es una función crítica. La buena gestión del presupuesto, el mantenimiento de registros financieros y la declaración de datos son esenciales para el funcionamiento general de la organización (Berry et al., 1985). Los estados financieros, incluido el balance y el estado de los ingresos, son barómetros de la solidez de la organización. Los procedimientos financieros internos acertados con respecto a la administración de los fondos operativos de la organización y de las donaciones para programas individuales garantizan la asignación adecuada de los fondos. En general, las grandes metas de la organización deben ser apoyadas por el presupuesto. Por ejemplo, si el intercambio de información a nivel internacional es una de las prioridades de la organización, el presupuesto debe asignar fondos para sistemas electrónicos de datos, recibir visitantes internacionales y otras actividades afines que respalden esta meta. (Carden & Montalván, 2002)

#### **2.4.3.12. Infraestructura**

La infraestructura se refiere a las condiciones básicas (instalaciones y tecnología) que permiten que el trabajo de una organización siga su curso-, por ejemplo, espacio razonable en un edificio equipado con luz adecuada, agua limpia y una fuente confiable de electricidad, así como transporte viable para que los empleados puedan ir al trabajo

y regresar de él. En los países desarrollados que tienen la riqueza y las estructuras gubernamentales para respaldar una infraestructura adecuada, con frecuencia estas condiciones se dan por sentadas. Sin embargo, en algunos países en desarrollo la infraestructura inadecuada plantea un problema organizacional que requiere evaluación. Cada organización tiene sus propios activos y pasivos con respecto a los recursos de infraestructura. Si la organización cuenta con su infraestructura básica, este campo representará un pequeño componente de la evaluación. Sin embargo, si la infraestructura está deteriorada, y la electricidad y el agua constituyen áreas problemáticas, la infraestructura se convertirá en un tema de gran importancia para la evaluación (Carden & Montalván, 2002).

#### ***2.4.3.13. Gestión de programas***

Según Booth (1998), el término "gestión de programas" es utilizado de manera coherente principalmente por dos grupos de profesionales. El primer grupo, los que se dedican a sistemas informáticos, emplea el término para describir la gestión de grandes proyectos, en especial implementaciones de sistemas. El segundo grupo, los estrategas de grandes empresas, lo utiliza para designar la tarea práctica de llevar a la realidad operativa las grandes estrategias.

La gestión de programas asegura que se adjudique el peso adecuado a cada aspecto de la misión de la organización. La estrategia y la gestión de programas interactúan para hacer posible el logro de las metas generales de la organización. Es útil que una organización evalúe los programas en términos de su contribución general al desempeño de la organización.

Una buena gestión de programas requiere un ciclo de planificación, ejecución y evaluación cuidadosas. Todos los programas pasan por esto ya sea formal o informalmente. (Carden & Montalván, 2002)

#### ***2.4.3.14. Gestión de procesos***

La gestión de procesos es la tarea de alinear e integrar las diversas prácticas y culturas de diferentes segmentos de una organización por medio de la introducción de sistemas y operaciones comunes que se aplican de manera uniforme a todos los segmentos de la organización. Estas operaciones o procesos comunes comprenden la resolución de problemas, la planificación, la toma de decisiones, la comunicación, y el monitoreo y la evaluación. Con frecuencia las personas interactúan para llevar a cabo su trabajo, y la manera en que se fijan los procesos organizacionales dicta el tono de su interacción. Si los procesos funcionan, el resultado es que la organización está aprendiendo y logrando mucho. La gestión de procesos tiene lugar en todos los niveles de una organización, desde la junta directiva hasta el trabajador de línea. La junta y los gerentes principales deben saber cómo resolver problemas, planificar y tomar decisiones oportunas. Si son deficientes en estas esferas, con frecuencia la dirección de la organización se ve menoscabada. En un nivel más operativo, las unidades programáticas, los departamentos y otros segmentos funcionales de la organización deben planificar y fijar metas a corto y mediano plazo, así como también resolver problemas, tomar decisiones y generar estrategias para llevar a cabo actividades apropiadas para lograr los resultados. (Carden & Montalván, 2002)

#### ***2.4.3.15. Motivación organizacional***

La motivación organizacional constituye la personalidad subyacente de la organización: es lo que impulsa a sus miembros a actuar. En nuestro marco evaluamos la motivación organizacional analizando varias dimensiones de las organizaciones.

Una dimensión que examinamos es la evolución y la historia de la organización; es decir, cómo y por qué se inició la organización, cuáles son sus hitos, etc. En forma análoga, el marco de evaluación explora la misión, los valores y la visión de la organización con el fin de comprender las fuerzas motrices que la impulsan. La cultura que opera dentro de una organización y los incentivos que ofrece contribuyen a la motivación organizacional. Considerados en conjunto, estos factores dan a la

organización su personalidad e intervienen en su desempeño y, en la calidad del trabajo. (Carden & Montalván, 2002)

#### **2.4.3.16. Historia**

La historia de una sociedad es la totalidad de sus experiencias, éxitos, fracasos, guerras, desastres, y el surgimiento de grandes líderes y su influencia en la sociedad. En efecto, la historia tiene importancia. Estos hechos y experiencias influyen en las actitudes, las creencias, la determinación y los principios morales de individuos y organizaciones en la sociedad o en el ambiente. Así es como la historia ayuda a conformar los valores culturales, las creencias religiosas, la ética y los tabúes que directamente afectan lo que las personas y las organizaciones hacen o pueden hacer en una sociedad y la manera en que lo hacen. Abundan los ejemplos de cómo sucede esto, desde el liberalismo y las proezas económicas de Estados Unidos hasta la influencia de la cultura japonesa en el éxito industrial de ese país, y el estancamiento económico de algunos países en desarrollo que se ha atribuido a factores como culturas tradicionales inhibidoras o hasta al colonialismo (Silos, 1991).

#### **2.4.3.17 Misión**

Propósito último que mueve a la empresa, su razón de ser. Se puede entender como una filosofía empresarial. Por ejemplo, la misión de una empresa como Mercedes Benz puede ser fabricar vehículos de máxima calidad que satisfagan las necesidades de los clientes más exigentes. (UTI, 2008)

#### **2.4.3.18. Cultura**

Las normas culturales y las costumbres establecidas incluyen los hábitos, las maneras de pensar, los valores y las normas informales no escritas de una sociedad. Estas fuerzas socioculturales funcionan en los ámbitos local, nacional y regional, y tienen una profunda influencia en la manera en que las organizaciones realizan sus actividades y en lo que valoran en términos de productos y efectos (Mauro, 1995).

#### ***2.4.3.19. Incentivos y recompensas***

Los sistemas de incentivos son una parte importante de la motivación organizacional y son cruciales para ayudar a los que realizan diagnósticos a comprender las fuerzas motrices de la organización. Los incentivos de la organización se relacionan con el motivo por el cual el personal ingresa a la organización y con la manera en que una organización premia o castiga a su personal. (Carden & Montalván, 2002)

## **CAPÍTULO III**

### **3. Metodología de la Investigación**

El objetivo de la metodología es presentar los métodos e instrumentos utilizados en la investigación, que va desde el tipo de estudio y el diseño de la investigación, su población, muestra, los instrumentos y las técnicas de recolección de datos, hasta el análisis de datos. Según (Fidias, 2012) un método es la vía o camino que se utiliza para llegar a un fin o para lograr un objetivo. En el campo de la investigación, se considera método al modo general o manera que se emplea para abordar un problema. Un método de investigación se define como el conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas de investigación mediante la prueba o verificación de hipótesis.

#### **3.1. Enfoque de la Investigación**

El enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías. En una investigación cuantitativa se intenta generalizar los resultados encontrados en un grupo o segmento (muestra) a una colectividad mayor (universo o población). (Sampieri, 2014)

El enfoque cuantitativo regularmente elige una idea, que transforma en una o varias preguntas de investigación relevantes; luego de éstas deriva hipótesis y define variables; desarrolla un plan para probar las hipótesis (diseña la investigación) y mide las variables en un determinado contexto. Analiza los datos obtenidos estadísticamente, y establece una serie de conclusiones respecto a las hipótesis planteadas. (Gomez, 2006)

Por lo mencionado anteriormente el enfoque que se dio a la investigación es de tipo cuantitativo, ya que se planteó la hipótesis de investigación que luego de la recolección

de datos y posterior análisis estadístico fue comprobada y se estableció las conclusiones correspondientes.

### **3.2. Método Deductivo**

El método deductivo permite determinar las características de una realidad particular que se estudia por resultado de proposiciones o leyes científicas de carácter general formuladas con anterioridad. Mediante la deducción se derivan las consecuencias particulares o individuales de las conclusiones generales aceptadas. (Abreu, 2014)

La deducción es el método que permite pasar de afirmaciones de carácter general a hechos particulares. En este método tiene que tomarse en cuenta la forma como se definen los conceptos (los elementos y relaciones que comprenden) y se realiza en varias etapas de intermediación que permite pasar de afirmaciones generales a otras más particulares hasta acercarse a la realidad concreta a través de indicadores o referentes empíricos. Mediante la deducción se aplican los principios descubiertos a casos particulares. (Ruiz, 2007)

El método deductivo fue necesario en la investigación ya que permitió ir de lo general a lo particular, es decir, si algo se cumple de manera general, los resultados pueden ser aplicados a hechos particulares. Este método fue de utilidad para el planteamiento de las hipótesis que parten de una teoría aceptada y generalizada para llegar al análisis de una realidad particular.

### **3.3. Tipo de Investigación**

Los diseños de investigación transversales recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (Sampieri, 2014)

El presente trabajo será de tipo transversal ya que la recolección y análisis de datos se realizará dentro de un plazo de tiempo determinado o momento específico, durante los meses de abril a junio del 2019.

Así como también se considera no experimental ya que no se manipulará el fenómeno a investigar y será analizado tal y como se da en su contexto natural. Según (Gomez, 2006) “en un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador.”

### **3.4. Nivel de la Investigación**

#### **3.4.1. Descriptiva – Correlacional**

En la investigación descriptiva el objetivo del investigador es describir situaciones, eventos y hechos. Esto es, decir cómo es y cómo se manifiesta determinados fenómenos.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los aspectos importantes del fenómeno que se somete a análisis. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo más detalladamente posible lo que se investiga. Asimismo, es necesario especificar quiénes deben estar incluidos en la medición, en qué contexto o ambiente habrá de describirse. (Gomez, 2006)

El método descriptivo permitió considerar al fenómeno estudiado y sus componentes, definir variables y medir sus dimensiones, igualmente este tipo de método permitió obtener datos que se aplicaron en los cálculos estadísticos para las variables de estudio.

Según Sampieri (2014) “el método correlacional ofrece predicciones, explica la relación entre variables y cuantifica estas relaciones.”

Por otra parte, Vinuesa (2012) menciona que “la correlación es una técnica estadística usada para determinar la relación entre dos o más variables. Para analizar la relación entre variables se utilizan los llamados coeficientes de correlación. Este puede realizarse sobre variables cuantitativas o cualitativas”.



La finalidad de los estudios correlacionales es determinar el grado de relación o asociación (no causal) existente entre dos o más variables. En estos estudios, primero se miden las variables y luego, mediante pruebas de hipótesis correlacionales y la aplicación de técnicas estadísticas, se estima la correlación. Aunque la investigación correlacional no establece de forma directa relaciones causales, puede aportar indicios sobre las posibles causas de un fenómeno. (Gomez, 2006)

La presente investigación fue correlacional ya que se busca establecer la relación entre dos variables (dependiente: liderazgo y la independiente: desempeño organizacional). Este tipo de estudios tienen como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más variables en un contexto en particular y cuantifican estas relaciones. Es decir, le asigna un número a la relación el cual determina si es fuerte o débil o si existe o no.

Como se puede observar cada uno de estos métodos contribuyeron con la investigación en la estructuración de variables, variable independiente (liderazgo) y variable dependiente (desempeño organizacional), definir el grupo o unidad de análisis sobre el cual se recolectaron los datos, establecer las relaciones entre variables que pueden ser negativas o positivas y comprobar los supuestos, dar respuesta a la pregunta de investigación y cuantificar y analizar las respuestas obtenidas las cuales pueden ser generalizadas.

### **3.5. Métodos no paramétricos**

Los métodos no paramétricos se utilizan cuando no es posible aplicar otros métodos como los paramétricos y se caracteriza por ser menos restrictivos. Una de las consideraciones para determinar si lo apropiado es un método paramétrico o un método no paramétrico es la escala de medición empleada para generar los datos. Todos los datos son generados por una de las cuatro escalas de medición: nominal, ordinal, de intervalo o de razón. La mayor parte de los métodos estadísticos paramétricos requieren el uso de datos de las escalas de intervalo o de razón. Con datos nominales y ordinales no es apropiado calcular medias, varianzas ni desviaciones estándar; por

tanto, no pueden emplearse los métodos paramétricos. La única manera de analizar esos datos para obtener conclusiones estadísticas es emplear los métodos no paramétricos. En muchos de los casos en que se puede aplicar tanto un método paramétrico como un método no paramétrico, el método no paramétrico es casi tan bueno o casi tan potente como el método paramétrico. En los casos en que los datos son nominales y ordinales o en los casos en que las suposiciones requeridas por los métodos paramétricos son inapropiadas, sólo se cuenta con los métodos no paramétricos. (Gomez, 2006)

Las escalas usadas en los instrumentos en esta investigación fueron de tipo ordinal y nominal, por tal razón y según lo expuesto anteriormente, se emplea el método no paramétrico correlación de Spearman para determinar la relación entre los estilos de liderazgo y desempeño organizacional.

Para determinar la relación entre las variables se utilizó el análisis correlacional por medio del coeficiente de correlación, el cual permitió establecer si existe o no relación entre las dos variables y de este modo aceptar o rechazar las hipótesis planteadas.

### **3.6. Coeficiente de correlación de Spearman**

Este tipo de estudios tiene como objetivo evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables (en un contexto en particular). Se debe observar que el cambio en una variable no es causa de la modificación de otra. No se establece causalidad, solo se pretenden saber si están asociadas. Los estudios correlacionales miden el grado de relación entre esas dos o más variables (cuantifican relaciones), utilizando coeficientes de correlación estadísticos. Es decir, miden cada variable presuntamente relacionada y después calculan y analizan su correlación. Tales correlaciones se expresan en hipótesis sometidas a prueba. El coeficiente de correlación de Spearman muestra una asociación entre variables, permite obtener un coeficiente de asociación entre variables ordinales. Se calcula en base a una serie de rangos asignados. (Gomez, 2006)

### 3.7. Interpretación

El coeficiente rho de Spearman puede variar de  $-1.00$  a  $+1.00$ , donde:

- $-1.00$  = Correlación negativa perfecta
  - $-0.90$  = Correlación negativa muy fuerte.
  - $-0.75$  = correlación negativa considerable.
  - $-0.50$  = Correlación negativa media.
  - $-0.25$  = Correlación negativa débil.
  - $-0.10$  = Correlación negativa muy débil.
  - $0.00$  = No existe correlación alguna entre las variables.
  - $+0.10$  = Correlación positiva muy débil.
  - $+0.25$  = Correlación positiva débil.
  - $+0.50$  = Correlación positiva media.
  - $+0.75$  = Correlación positiva considerable.
  - $+0.90$  = Correlación positiva muy fuerte.
  - $+1.00$  = Correlación positiva perfecta.
- (Sampieri, 2014)

### 3.8. Hipótesis

Las hipótesis indican lo que estamos buscando o tratando de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado formuladas a manera de proposiciones. Son proposiciones tentativas de las causas del comportamiento de una variable, o las relaciones entre dos o más variables, y se apoyan en conocimientos organizados y sistematizados. Si en un trabajo de investigación se corrobora o no la hipótesis es igualmente válida. (Gomez, 2006)

Las hipótesis son las guías de una investigación o estudio. Indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado. Se derivan de la teoría existente y deben formularse a manera de proposiciones. De hecho, son respuestas provisionales a las preguntas de investigación. (Sampieri, 2014)

### **3.8.1. Hipótesis de investigación**

En el estudio “El impacto del estilo de liderazgo en el desempeño de los empleados en una organización”. Se determina la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los empleados, para alcanzar las metas y objetivos de la organización. El estudio reveló que existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo y el desempeño. Para mejorar el desempeño de un empleado, los trabajadores dependerán del estilo de liderazgo que es operativo dentro de un entorno organizativo. (Hikenga, 2015)

En la investigación denominada “Estilos de liderazgo y su impacto en el desempeño laboral” en la que el objetivo principal era determinar el impacto del estilo de liderazgo en el desempeño de los empleados, se utilizó un diseño de investigación causal en el cual participaron empleados de gerencia media del sector de servicios en diferentes ubicaciones en Klang Valley. Se usó una escala de Likert ordinal de 1 a 5 para recopilar datos, donde el cuestionario fue sometido a una prueba de confiabilidad. La muestra estuvo compuesta por doscientos cincuenta encuestados. Se realizó un análisis de regresión para analizar los datos utilizando SPSS 21. El resultado mostró que el estilo de liderazgo autocrático y democrático tiene un impacto positivo y significativo en el desempeño de los empleados. Sin embargo, se encontró que el estilo de liderazgo laissez-fair no tiene una influencia significativa en el desempeño. Lo cual sugirió que los líderes con estilos extremadamente distinguidos tienen más influencias en el desempeño de los empleados, ya que es más evidente a lo largo de su interacción con el supervisor inmediato. Por lo tanto, los líderes podrían adoptar estrategias utilizando un estilo de liderazgo adecuado para lograr un desempeño de mejor nivel. De este modo, se llegó a la conclusión de que el liderazgo autocrático es útil a corto plazo y el estilo de liderazgo democrático es útil en todos los horizontes temporales para mejorar el desempeño de los empleados. De acuerdo a los resultados estadísticos, la percepción general de los tres comportamientos diferentes de liderazgo de los gerentes desde las perspectivas de los empleados; el liderazgo democrático se considera como el comportamiento más practicado mostrado con un valor promedio de 3.64 (0.682) y el liderazgo autocrático con un valor promedio de 3.12 (0.63). (Joyce Chua, 2018)

En el artículo científico titulado “El estilo de liderazgo de los gerentes en hoteles de cinco estrellas y su relación con la satisfacción laboral de los empleados”, cuyo objetivo principal fue investigar el impacto de los estilos de liderazgo en la satisfacción laboral de los empleados en hoteles de cinco estrellas. El cuestionario constaba de 57 ítems y las escalas (desde muy en desacuerdo a muy de acuerdo) se usaron para medir el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral de los empleados. Usando un muestreo aleatorio, el investigador distribuyó 350 cuestionarios, 220 de los cuales se completaron. Encontró que el estilo de liderazgo predominante era el democrático y los empleados estaban satisfechos moderadamente con su trabajo. Además, los resultados reportaron que el estilo democrático tenía la media más alta (3.8247) que refleja el liderazgo prevaleciente entre los directivos, seguido de *laissez-faire* (3.6532), y el estilo autocrático tuvo la media más baja (3.3753).

Los resultados del estudio mostraron que diferentes estilos de liderazgo tendrán diferentes impactos en la satisfacción laboral. Como resultado, al adoptar los estilos de liderazgo apropiados, los líderes pueden afectar la satisfacción laboral y desempeño de los empleados. Este estudio concluyó que todos los estilos de liderazgo existen en los hoteles jordanos en diferentes niveles, pero el estilo democrático era el estilo predominante. (Al-Ababneh, 2013)

De acuerdo a la revisión bibliográfica realizada, puesto que se ha encontrado que tanto el liderazgo y desempeño muestran una asociación positiva, para esta investigación se han planteado las siguientes hipótesis:

- Variable independiente X: Liderazgo
- Variable dependiente Y: Desempeño organizacional

### **3.8.2. Hipótesis 1**

Ha: Existe correlación entre el estilo de liderazgo autocrático y el desempeño organizacional del área de alimentos y bebidas de los hoteles de la provincia de Imbabura.

Ho: No existe correlación entre el estilo de liderazgo autocrático el desempeño organizacional del área de alimentos y bebidas de los hoteles de la provincia de Imbabura.

### **Hipótesis 2**

Ha: Existe correlación entre el estilo de liderazgo democrático y el desempeño organizacional del área de alimentos y bebidas de los hoteles de la provincia de Imbabura.

Ho: No existe correlación entre el estilo de liderazgo democrático y el desempeño organizacional del área de alimentos y bebidas de los hoteles de la provincia de Imbabura.

### **Hipótesis 3**

Ha: Existe correlación entre el estilo de liderazgo liberal o laissez faire y el desempeño organizacional del área de alimentos y bebidas de los hoteles de la provincia de Imbabura.

Ho: No existe correlación entre el estilo de liderazgo liberal o laissez faire y el desempeño organizacional del área de alimentos y bebidas de los hoteles de la provincia de Imbabura.

Para efectos de esta investigación se tomó en cuenta el enfoque utilizado por Stogdill (1948) el cual plantea la teoría de rasgos que afirma que los líderes nacen y no se hacen; cuentan con características innatas de inteligencia, intuición, capacidad, previsión, integridad, que les permiten enfrentar temas de urgencia, y la pronta y adecuada gestión de procesos e imprevistos. Stogdill analiza tres estilos de liderazgo: el líder democrático, el autocrático y el liberal. Para lo cual se empleó el instrumento creado por Kurt Lewin un psicólogo alemán, el cual permite medir la percepción sobre el tipo de “liderazgo del jefe” mediante una escala de Likert, determinando los tres tipos: autoritario, democrático, laissez faire o liberal. Para medir el desempeño organizacional se utilizó el Cuestionario de Desempeño Organizacional (OPQ) basado en el modelo de Burke-Litwin adaptado y validado por el profesor Benny Olivier de la Universidad de Sudáfrica (UNISA).

### **3.9. Técnicas e Instrumentos**

#### **3.9.1. Encuesta**

La encuesta se define como una técnica que permite obtener información que es suministrada por un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular. (Fidias, 2012)

Las investigaciones cuantitativas llevan la esencia en su título: cuantificar y aportar evidencia numérica a una teoría que se tiene para explicar algo. Se asocian con las encuestas con preguntas cerradas a determinadas opciones, o los estudios que emplean instrumentos de medición estandarizados. (Gomez, 2015)

#### **3.9.2. Cuestionario**

Fidias (2012) define al cuestionario como “la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador”.

Sampieri (2014) menciona que “un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis. Los cuestionarios se utilizan en encuestas de todo tipo”.

#### **2.9.3. Instrumentos de investigación**

Para la investigación se utilizó la encuesta como técnica de recolección de información, con la cual fue posible obtener los datos para poder organizarlos y analizarlos posteriormente. Esta está constituida por un cuestionario el cual permitió obtener los datos para cada variable de estudio. Para la variable liderazgo se usó el cuestionario validado de estilos de liderazgo de Kurt Lewin.

Kurt Lewin hizo un importante aporte al análisis y definición de los estilos de liderazgo, quien mediante su experimento psicosocial explicó de qué manera es condicionado el comportamiento de los individuos según el estilo de liderazgo con el que se dirige. El experimento se realizó en 1939 en un grupo de norteamericanos y sus conclusiones tienen validez hasta la actualidad. En el experimento se propusieron los tres estilos; autocrático, democrático y liberal y se comprobó que de entre los tres tipos, el democrático fue el más idóneo, tanto para el desarrollo de tareas como para la conducta de los sujetos sometidos al experimento, puesto que desarrolla aspectos positivos de la conducta humana que hace que los individuos sean más productivos y manejables. En general, según los resultados este estilo es el más eficaz, debido a que se anima a los miembros a participar y se sienten más motivados y creativos. (Gabriel Pazmiño M. B., 2016)

Lewin (1951), fue uno de los primeros que estudiaron el concepto de liderazgo en el ámbito de la psicología social, dejando de lado teorías personalistas, que se basaban en las características de los individuos que ejercían el liderazgo de forma aislada y empezó a enfatizar el concepto de líder en el entorno de una organización o grupo. Los estilos de liderazgo propuestos por Kurt Lewin han sido la base de muchas de las clasificaciones que se han hecho con posterioridad, y sigue muy presente hasta la actualidad, luego de ser sometida a tantos estudios como ha habido en el campo del liderazgo. (Zuzama, 2015)

En la tesis denominada “Estilos de Liderazgo y Trabajo en Equipo de los trabajadores administrativos, Empresa Perú Productos Agrícolas”. Tuvo como objetivo determinar si los estilos de liderazgo se relacionan con el trabajo en equipo de los trabajadores administrativos. La investigación fue de nivel descriptivo correlacional, de diseño no experimental, y corte transversal. Se trabajó con una población de 33 trabajadores administrativos en edades comprendidas de 20 a 53 años, 12 de sexo masculino y 21 de sexo femenino. Asimismo, se utilizó, como instrumento de recolección de datos el Test de Liderazgo de Kurt Lewin y el Test de trabajo en equipo de IPAE y para el procesamiento de datos el paquete estadístico SPSS versión 21. Según los resultados obtenidos ante la variable independiente estilos de liderazgo del 100 % de trabajadores



encuestados, el 67 % respondió según su percepción que predomina el estilo de liderazgo democrático. (Luz Melgarejo, 2016)

La encuesta de liderazgo está compuesta por 30 preguntas de respuesta dicotómica de escala nominal, sí corresponde a 1 y no corresponde a 0. Las escalas nominales son aquellas cuando el dato de una variable es una etiqueta o un nombre que identifica un atributo de un elemento permite identificar o delegar valores. Es aquella en la cual los números sirven solo como etiquetas para identificar o clasificar un objeto. (Sampieri, 2014)

Por otra parte, para la variable desempeño organizacional, se empleó el Cuestionario de Desempeño Organizacional (OPQ) basado en el modelo Burke-Litwin (1992), adaptado y validado por el profesor Benny Olivier (2018) de la Universidad de Sudáfrica UNISA.

La encuesta de desempeño organizacional consta de 67 ítems los cuales miden doce factores incluyendo liderazgo, desempeño individual y organizacional, motivación, entorno externo, estrategia entre otros, se califican en una escala de Likert, que va desde muy desacuerdo (1) a muy de acuerdo (5) respectivamente.

La escala de Likert consiste en un conjunto de afirmaciones o juicios, con posibilidad de respuesta cerrada, ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Las afirmaciones pueden ser positivas o negativas. Y las respuestas pueden tener dirección: favorable o desfavorable. De acuerdo con esto se le asignará un puntaje más alto a las muy favorables, y el más bajo a las muy desfavorables. (Gomez, 2006)

Este método fue desarrollado por Rensis Likert en 1932. Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externar su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el participante obtiene una puntuación respecto de la afirmación y al final su puntuación total, sumando las

puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones. Las afirmaciones califican al objeto de actitud que se está midiendo. El objeto de actitud puede ser cualquier cosa física, un individuo, un concepto o símbolo, una marca, una actividad, una profesión, un edificio, etc. (Sampieri, 2014)

La escala de medición que se utilizó es de tipo ordinal ya que las opciones de la escala están ordenadas jerárquicamente y el valor asignada a cada una representa un orden de mayor a menor. Según Sampieri (2014) la escala de medición ordinal es el orden de jerarquía de los datos. Surge a partir del ordenamiento, en esta escala se habla de primero, segundo, tercero. Los valores representan categorías o grupos de pertenencia, con cierto orden asociado. Los números representan una cualidad que se está midiendo, y expresan si una observación tiene más de la cualidad medida que la otra.

Cada uno de los instrumentos fue sometido a revisión por parte de dos docentes de la carrera y dos estudiantes, quienes calificaron cada uno de los ítems y determinaron si se encontraban bien redactados, estructurados, entendibles y si medían lo que pretenden medir. De esta manera fue posible realizar las correcciones pertinentes en cada uno antes de su aplicación. Una vez logrado el visto bueno por parte de los revisores se obtuvo la versión definitiva de los instrumentos para su posterior aplicación. **Ver anexos**

### **3.10. Población y Muestra**

La población o población objetivo se define como un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio. (Fidias, 2012)

Según Sampieri (2014) “La muestra es un subgrupo de la población objeto de estudio sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse con precisión, además de que debe ser representativa de la población.”

El muestreo de conveniencia es una técnica de muestreo no probabilística en donde la muestra se determina por conveniencia. Los elementos se incluyen en la muestra sin que haya una probabilidad previamente especificada o conocida de que sean incluidos en la muestra. (Anderson, 2008)

Debido a lo mencionado anteriormente para este estudio se consideró más conveniente emplear este tipo de muestreo, ya que permitió definir aquellos establecimientos que pueden aportar información valiosa para el estudio.

De este modo, se tomó a los administradores, de los cuales se obtuvo la información referente a desempeño organizacional y colaboradores del área de alimentos y bebidas, quienes evaluaron el estilo de liderazgo de los administradores de los de los hoteles de tres y cuatro estrellas y establecimientos de hospedaje de primera categoría de la provincia de Imbabura.

La población la conformaron los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas y establecimientos de alojamiento de primera categoría de la provincia que debido a las facilidades para la aplicación de los cuestionarios correspondientes, además que por sus características permitieron obtener datos y poder dar cumplimiento al objetivo general.

Los hoteles y establecimientos de hospedaje seleccionados fueron los siguientes:

**Tabla 1.**

*Unidad de análisis*

|    |   |
|----|---|
| 1  | El Conquistador.                                  |
| 2  | La Playa  |
| 3  | Red las Orquídeas                                 |
| 4  | Hacienda Cachimbiro                               |
| 5  | Rincón de Belén                                   |
| 6  | Hostería el Prado                                 |
| 7  | Tunas & Cabras                                    |
| 8  | Oro Azul  |
| 9  | Quinta San Clemente                               |
| 10 | Hostería Cananvalle                               |
| 11 | Montecarlo  |
| 12 | Indio Inn   |
| 13 | Ajavi   |
| 14 | Chorlaví  |
| 15 | La Mirage garden & spa                            |
| 16 | Puertolago  |
| 17 | Cusin   |
| 18 | Montecarlo  |
| 19 | Zuleta  |
| 20 | Las Palmeras Inn                                  |
| 21 | Hacienda Piman                                    |
| 22 | San Andres & Spa                                  |
| 23 | Cabañas del lago                                  |
| 24 | La Estelita                                       |
| 25 | La Giralda  |
| 26 | Hosteria Totoral                                  |
| 27 | Imperio del Sol                                   |
| 28 | Hacienda Pinsaquí                                 |
| 29 | Arco iris   |
| 30 | El kibutz   |
| 31 | Tambo Inti  |
| 32 | Pantaví   |
| 33 | Pueblo viejo                                      |
| 34 | Garden resort & convention center Rancho Santa Fe |
| 35 | Medina del lago                                   |



## CAPÍTULO IV

### 4. Resultados

En el siguiente capítulo se presentan los resultados de las encuestas realizadas a los gerentes del área de alimentos y bebidas quienes calificaron el desempeño del área; y de los colaboradores, los cuales contestaron el cuestionario de liderazgo percibido del jefe. Se muestran los resultados de las 30 preguntas correspondientes a la encuesta de liderazgo con el cual se determinó el estilo predominante en los gerentes del área de alimentos y bebidas. Además, se exponen los resultados obtenidos del análisis correlacional.

De los 35 hoteles y establecimientos de hospedaje considerados para realizar el estudio, 19 contestaron las encuestas, algunos se negaron a contestar, mientras que otros no completaron los cuestionarios durante el tiempo establecido para la recolección de datos, por lo que fueron descartados. Los establecimientos que completaron las encuestas fueron los siguientes:

- San Andrés
- San Clemente
- Las Orquídeas
- El Totoral
- Hacienda Cusín
- Hostería San Francisco
- Rincón de Belén
- Las Palmeras
- Cabañas del Lago
- El Kibutzz
- La Mirage
- Hotel la Playa

- Indio Inn
- Pantaví
- Medina del Lago
- Palmira
- El Rancho
- La Giralda
- Hacienda Chachimbiro

#### 4.1. Análisis de estilos de liderazgo según la percepción de los colaboradores.

**Tabla 2.**

*El directivo, jefe o mando que mantiene relaciones amistosas con el personal, no le cuesta imponer disciplina.*

| <b>Escala</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje%</b> |
|---------------|-------------------|--------------------|
| De acuerdo    | 16                | 84                 |
| Desacuerdo    | 3                 | 16                 |
| Total         | 19                | 100                |

En los resultados en la tabla N° 2, se observa que un 84% está de acuerdo con que el líder que mantiene relaciones amistosas con sus subordinados no le cuesta imponer disciplina. Por otro lado, un 16% se encuentra en desacuerdo, ya que considera que esas relaciones pueden dificultar el imponer disciplina, puesto que las relaciones de amistad pueden afectar el hacer cumplir las órdenes y seguir las normas.

**Tabla 3.**

*El personal obedece más y mejor a los directivos, jefes amistosos que a los que no lo son.*

| <b>Escala</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje%</b> |
|---------------|-------------------|--------------------|
| De acuerdo    | 14                | 74                 |
| Desacuerdo    | 5                 | 26                 |
| Total         | 19                | 100                |

Se observa que un 74% del total de encuestados está de acuerdo con que es más fácil obedecer a los líderes amistosos que a los que no lo son. Como manifestaron, cuando el jefe es más abierto y no impone una excesiva diferenciación de jerarquía, a los colaboradores les es más fácil acercarse y hablar respecto a asuntos laborales o profesionales. Sin embargo, un 26% se encuentra en desacuerdo con la afirmación.



**Tabla 4.**

*Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse al mínimo por parte del jefe con respecto a sus colaboradores.*

| <b>Escala</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje%</b> |
|---------------|-------------------|--------------------|
| De acuerdo    | 8                 | 42,11              |
| Desacuerdo    | 11                | 57,89              |
| Total         | 19                | 100                |

En la tabla anterior se puede apreciar que el 57.89% de los trabajadores manifestaron estar en desacuerdo respecto a que los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse al mínimo por parte del jefe con respecto a sus colaboradores. Mientras que el 42.11% está de acuerdo en que las comunicaciones con el jefe deben ser mínimas. Este porcentaje indica que las personas no consideran necesario que el jefe deba conocer asuntos personales, ya que el entorno laboral, como dijeron, debe mantenerse alejado de la vida personal.

**Tabla 5.**

*Los directivos deben recalcar siempre a sus colaboradores que son ellos quienes mandan y quienes tienen la última palabra.*

| <b>Escala</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje%</b> |
|---------------|-------------------|--------------------|
| De acuerdo    | 15                | 78,95              |
| Desacuerdo    | 4                 | 21,05              |
| Total         | 19                | 100                |

Como se observa en la tabla el 78.95% de los encuestados está de acuerdo en que los directivos deben siempre recalcar que son quienes toman las decisiones finales o definitivas. De esto se puede deducir que para ellos es preferible que el jefe o mando tome las decisiones, ya que, es lo mejor para el departamento o área, el jefe debe ser el único responsable de ella. Al contrario, un 21.05% no está de acuerdo con la afirmación y esperarían poder dar sus puntos de vista.

**Tabla 6.**

*Los directivos, gerentes... deben efectuar reuniones de trabajo para resolver las discrepancias sobre cuestiones importantes.*

| <b>Escala</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje%</b> |
|---------------|-------------------|--------------------|
| De acuerdo    | 19                | 100,00             |
| Desacuerdo    | 0                 | 0,00               |
| Total         | 19                | 100                |

En la tabla anterior se aprecia que el 100% de encuestados considera que un mando debe hacer reuniones para resolver discrepancias sobre cuestiones importantes. Este porcentaje muestra que los trabajadores tienen la predisposición de ofrecer sus opiniones y que éstas sean tomadas en cuenta apoyando a la solución de conflictos y problemas.

**Tabla 7.**

*Los directivos o jefes no deben inmiscuirse ni implicarse en la resolución de diferencias de opinión entre sus colaboradores.*

| <b>Escala</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje%</b> |
|---------------|-------------------|--------------------|
| De acuerdo    | 9                 | 47,37              |
| Desacuerdo    | 10                | 52,63              |
| Total         | 19                | 100                |

Del total de encuestados el 52.63% está en desacuerdo en que los jefes no deben intervenir cuando existan diferencias entre los colaboradores. Esto significa que es mejor para ellos que el jefe intervenga, puesto que él puede imponer mayor orden y sus opiniones siempre son tomadas en cuenta. Sin embargo, el 47.37% está de acuerdo que no es primordial que el jefe intervenga para la resolución de esas diferencias. Este porcentaje opina que ellos mismos deben resolver sus conflictos, puesto que, involucrar al mando sólo traería complicaciones que son innecesarias.

**Tabla 8.**

*Sancionar el incumplimiento de las normas y reglamentos es una de las formas más eficientes de mantener la disciplina.*

| <b>Escala</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje%</b> |
|---------------|-------------------|--------------------|
| De acuerdo    | 16                | 84,21              |
| Desacuerdo    | 3                 | 15,79              |
| Total         | 19                | 100                |

Los resultados en la tabla muestran que el 84.21% de encuestados está de acuerdo que se debe sancionar el incumplimiento de reglas y normas para mantener la disciplina. Según su opinión esto ayuda a que esto no ocurra con frecuencia, ya que todos deben respetar las normas y reglamentos para mantener un buen ambiente de trabajo. En tanto, el 23.68% no está de acuerdo en que sea la mejor manera de llegar a este fin.

**Tabla 9.**

*Es conveniente explicar a los colaboradores el porqué de los objetivos y de las estrategias (cómo lograr los objetivos) en la organización.*

| <b>Escala</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje%</b> |
|---------------|-------------------|--------------------|
| De acuerdo    | 17                | 89,47              |
| Desacuerdo    | 2                 | 10,53              |
| Total         | 19                | 100                |

El resultado en la pregunta 8 muestra que el 89.47% de los trabajadores está de acuerdo en que el mando o jefe debe explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa. Ya que consideran necesario que los trabajadores tengan este conocimiento, así como también en cuanto el plazo para lograrlos, ya que, de no estar claros, cada trabajador no contribuirá de la manera esperada al éxito de la organización. Mientras que en un menor porcentaje del 10.53% está en desacuerdo en que se deben comunicar los objetivos organizacionales, ya que piensan que esto es cuestión de la dirección solamente.

**Tabla 10.**

*Si un colaborador está en desacuerdo con la solución del superior a un problema, hay que pedirle una alternativa mejor y atenerse a ella.*

| <b>Escala</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje%</b> |
|---------------|-------------------|--------------------|
| De acuerdo    | 12                | 63,16              |
| Desacuerdo    | 7                 | 36,84              |
| Total         | 19                | 100                |

El 63.16% de los empleados está de acuerdo en que, si un colaborador está en desacuerdo con la solución del superior a un problema, hay que pedirle una alternativa mejor y atenerse a ella. Esto quiere decir que, si el superior cambia la solución dada por pedido de un colaborador, estos deben acatar la nueva solución y no protestar al respecto. En tanto, el 36.84% discrepa con esta afirmación.

**Tabla 11.**

*Cuándo hay que establecer objetivos y procedimientos, es mejor que lo haga la dirección y los transmita al colectivo.*

| <b>Escala</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje%</b> |
|---------------|-------------------|--------------------|
| De acuerdo    | 15                | 78,95              |
| Desacuerdo    | 4                 | 21,05              |
| Total         | 19                | 100                |

El 78.95% de trabajadores está de acuerdo en que el mando sea el único en establecer objetivos, opinan que los objetivos deben fijarse en la dirección y luego se los comuniquen. Así, el 21.05% considera que deberían fijarse de manera conjunta. A ellos les gustaría participar, ya que al fin de cuentas son ellos quienes deben llevar a cabo los procedimientos y cumplir los objetivos establecidos.

**Tabla 12.**

*La dirección debe mantener al personal informado sobre cualquier cuestión que les afecte de algún modo.*

| <b>Escala</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje%</b> |
|---------------|-------------------|--------------------|
| De acuerdo    | 18                | 94,74              |
| Desacuerdo    | 1                 | 5,26               |
| Total         | 19                | 100                |

El 94.74% de los trabajadores indicaron estar de acuerdo en que su inmediato superior debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte. Puesto que, esto refleja que son tomados en cuenta y por lo tanto parte fundamental de su organización. Sin embargo, el 5.26% no está de acuerdo y prefieren que se tomen las decisiones sin informarles necesariamente.

**Tabla 13.**

*La dirección puede establecer los objetivos, pero los colaboradores deben determinar el reparto de las tareas y la forma de realizarlas.*

| <b>Escala</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje%</b> |
|---------------|-------------------|--------------------|
| De acuerdo    | 12                | 63,16              |
| Desacuerdo    | 7                 | 36,84              |
| Total         | 19                | 100                |

En la tabla anterior se puede apreciar que el 63.16% de los subordinados está de acuerdo en que son ellos mismos quienes deciden cómo realizar las tareas, dándoles la oportunidad de mostrar sus capacidades sin necesidad de una supervisión muy estricta. Se puede expresar que los colaboradores toman en cuenta el criterio personal para llevar a cabo las actividades encomendadas, es decir pueden regular su ritmo de trabajo. Sin embargo, el 36.84% no está de acuerdo ya que prefieren tener un plan de trabajo previamente establecido.

**Tabla 14.**

*En situación de grupo, difícilmente se encuentran soluciones eficaces y eficientes a los problemas planteados.*

| <b>Escala</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje%</b> |
|---------------|-------------------|--------------------|
| De acuerdo    | 7                 | 36,84              |
| Desacuerdo    | 12                | 63,16              |
| Total         | 19                | 100                |

El 63.16% está en desacuerdo que en reuniones de grupo es difícil encontrar soluciones, ya que consideran que este ambiente es mejor para llegar a ellas, la diversidad de opiniones y puntos de vista puede ayudar a detectar las mejores opciones que sean aceptadas por el grupo. Por otra parte, el 36.84% está de acuerdo en que es más difícil llegar a soluciones eficaces en situaciones de grupo, puesto a la diferencia de criterios y opiniones.

**Tabla 15.**

*Si dos colaboradores están en desacuerdo en algún tema laboral, el jefe debe llamarles y buscar una solución entre los tres.*

| <b>Escala</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje%</b> |
|---------------|-------------------|--------------------|
| De acuerdo    | 18                | 94,74              |
| Desacuerdo    | 1                 | 5,26               |
| Total         | 19                | 100                |

Con un porcentaje del 94.74% del total de encuestados, están de acuerdo en que el jefe debe intervenir cuando existan desacuerdos laborales y ayudar a encontrar una solución. Opinan que de este modo los involucrados se mostrarían más colaborativos y expresarían sus discrepancias con más objetividad. Mientras el 5.26% considera que no es necesario o está en desacuerdo con la intervención del jefe en conflictos laborales.

**Tabla 16.**

*Los empleados que demuestran un alto nivel de competencia y responsabilidad no deben ser supervisados de una forma estricta.*

| <b>Escala</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje%</b> |
|---------------|-------------------|--------------------|
| De acuerdo    | 10                | 52,63              |
| Desacuerdo    | 9                 | 47,37              |
| Total         | 19                | 100                |

Como se puede observar en la tabla anterior el 52.63% está de acuerdo en que no es necesaria una supervisión estricta para los empleados que demuestran un alto nivel de competencia, puesto que ellos ya han desarrollado las competencias necesarias para realizar sus actividades, además de tener un sentido amplio de responsabilidad. Mientras el 47.37% está en desacuerdo en que los empleados que demuestren un alto nivel de competencia no deben ser supervisados de forma estricta.

**Tabla 17.**

*Frente a cuestiones importantes, la dirección no debe permitir al colaborador que exprese sus discrepancias en público.*

| <b>Escala</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje%</b> |
|---------------|-------------------|--------------------|
| De acuerdo    | 9                 | 47,37              |
| Desacuerdo    | 10                | 52,63              |
| Total         | 19                | 100                |

En la tabla se observa que el 52.63% de los encuestados está en desacuerdo en que el mando o dirección no le permita expresar sus discrepancias, mientras el 47.37% está de acuerdo en que estas diferencias deben discutirse en ambientes más idóneos.

**Tabla 18.**

*La dirección debe supervisar las tareas de los colaboradores de cerca para tener oportunidad de establecer contactos con ellos.*

| <b>Escala</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje%</b> |
|---------------|-------------------|--------------------|
| De acuerdo    | 15                | 78,95              |
| Desacuerdo    | 4                 | 21,05              |
| Total         | 19                | 100                |

El 78.95% de los trabajadores indicaron que el mando debe supervisar las tareas de cerca para tener oportunidad de establecer contacto con ellos. Para ellos importante que el inmediato superior tenga conocimiento acerca de las actividades que se realizan y estar consciente de las necesidades de sus subordinados. Mientras tanto, el 21.05% opina que no es necesario la supervisión con este fin.

**Tabla 19.**

*Si dos colaboradores están en desacuerdo en algún tema laboral, el jefe debe pedirles que resuelvan sus diferencias y le informen.*

| <b>Escala</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje%</b> |
|---------------|-------------------|--------------------|
| De acuerdo    | 11                | 57,89              |
| Desacuerdo    | 8                 | 42,11              |
| Total         | 19                | 100                |

El 57.89% está de acuerdo en que solamente los colaboradores deben solucionar sus diferencias sin que necesariamente intervenga el jefe. Opinan que esos conflictos deben resolverse sin la participación de terceros. En tanto, el 42.11% piensa que es mejor que el jefe intervenga para encontrar soluciones prontas.



**Tabla 20.**

*Un buen directivo es aquel que puede despedir fácilmente a un colaborador cuando lo considere oportuno.*

| <b>Escala</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje%</b> |
|---------------|-------------------|--------------------|
| De acuerdo    | 8                 | 42,11              |
| Desacuerdo    | 11                | 57,89              |
| Total         | 19                | 100                |

El 57.89% está en desacuerdo con que un buen directivo es aquel que puede despedir un empleado oportunamente, el mando debe considerar varios factores antes de tomar ésta decisión, además manifiestan que no sería justo despedir a un colaborador tan fácilmente. Mientras que el 42.11% cree que es correcto que los directivos despidan a alguien fácilmente si existen las razones necesarias para hacerlo.

**Tabla 21.**

*Lo mejor que puede hacer el jefe al asignar un trabajo a un colaborador es pedirle sus ideas... su punto de vista.*

| <b>Escala</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje%</b> |
|---------------|-------------------|--------------------|
| De acuerdo    | 15                | 78,95              |
| Desacuerdo    | 4                 | 21,05              |
| Total         | 19                | 100                |

Del total de encuestados el 78.95% está de acuerdo en que se debe pedir la opinión del trabajador al asignarle un trabajo, y que puede ofrecer valiosos puntos de vista para mejorar la calidad de trabajo, puesto que él conoce muy bien el área y está consciente de las necesidades que existan. Sin embargo, el 21.05% no está de acuerdo con la afirmación, ya que para ellos es mejor que las actividades les sean asignadas desde la dirección.

**Tabla 22.**

*Un jefe no debe preocuparse por las diferencias de criterio con su equipo; se atiende al buen juicio de los profesionales de él dependientes.*

| <b>Escala</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje%</b> |
|---------------|-------------------|--------------------|
| De acuerdo    | 12                | 63,16              |
| Desacuerdo    | 7                 | 36,84              |
| Total         | 19                | 100                |

Como se observa en la tabla el 63.16% está de acuerdo en que el jefe debe dejar al buen criterio de sus colaboradores la solución de diferencias de opiniones. Sin embargo, el 36.84% opina que el jefe debería preocuparse más respecto a dichas diferencias, debido a que pueden generar malestar en el ambiente de trabajo y en las relaciones laborales.

**Tabla 23.**

*Los colaboradores deben lealtad, en primer lugar, a sus inmediatos superiores en el organigrama.*

| <b>Escala</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje%</b> |
|---------------|-------------------|--------------------|
| De acuerdo    | 16                | 84,21              |
| Desacuerdo    | 3                 | 15,79              |
| Total         | 19                | 100                |

Como se muestra en la tabla el 84.21% opina que se debe lealtad a los superiores inmediatos. Mientras el 15.79% considera que las relaciones entre ellos no deben ser tan arbitrarias, sino más bien abiertas.

**Tabla 24.**

*Cuando un colaborador critica a su jefe, lo mejor que puede hacerse es discutir las diferencias de modo exhaustivo.*

| <b>Escala</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje%</b> |
|---------------|-------------------|--------------------|
| De acuerdo    | 8                 | 42,11              |
| Desacuerdo    | 11                | 57,89              |
| Total         | 19                | 100                |

Tal como se observa en la tabla, el 57.89% de encuestados no está de acuerdo en que cuando un colaborador critica a su jefe, lo mejor que puede hacerse es discutir las diferencias. Por otro lado, el 42.11% está de acuerdo en que si existen estas diferencias deben discutirse para evitar mal entendidos.

**Tabla 25.**

*A un buen supervisor le es suficiente tomar datos, comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.*

| <b>Escala</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje%</b> |
|---------------|-------------------|--------------------|
| De acuerdo    | 13                | 68,42              |
| Desacuerdo    | 6                 | 31,58              |
| Total         | 19                | 100                |

Del total de encuestados el 68.42% está de acuerdo en que los líderes deben detectar deficiencias solamente analizando los resultados obtenidos. Sin embargo, el 31.58% no está de acuerdo con la afirmación. Consideran que analizar sólo los resultados deja muchos vacíos, ya que existen muchos otros factores que intervienen en el proceso y que todos estos deberían analizarse para tener una mejor visión de lo que sucede en el área.

**Tabla 26.**

*Cuando se fijan los objetivos, los directivos no deben confiar en las recomendaciones de sus colaboradores.*

| <b>Escala</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje%</b> |
|---------------|-------------------|--------------------|
| De acuerdo    | 8                 | 42,11              |
| Desacuerdo    | 11                | 57,89              |
| Total         | 19                | 100                |

El 57.89% está en desacuerdo en que las recomendaciones de los trabajadores no sean consideradas cuando se fijan los objetivos. Al estar involucrados directamente, ellos consideran que conocen mejor que necesitan y solamente quieren mostrar su predisposición para ayudar en su organización. Mientras que el 34.21% está de acuerdo en que las recomendaciones de los empleados no se tomen en cuenta.

**Tabla 27.**

*Cuando se fijan los objetivos, los directivos deben procurar establecerlos a través de una comunicación amplia con los afectados.*

| <b>Escala</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje%</b> |
|---------------|-------------------|--------------------|
| De acuerdo    | 16                | 84,21              |
| Desacuerdo    | 3                 | 15,79              |
| Total         | 19                | 100                |

El 84.21% considera que el directivo debe comunicar cuando se establecerán los objetivos a través de una amplia comunicación. Mientras el 15.79% está en desacuerdo y considera que no es necesario ya que esto le corresponde a la dirección solamente.

**Tabla 28.**

*Deben ser los propios colaboradores quienes establezcan los sistemas de trabajo más acordes con cada situación concreta.*

| <b>Escala</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje%</b> |
|---------------|-------------------|--------------------|
| De acuerdo    | 12                | 63                 |
| Desacuerdo    | 7                 | 37                 |
| Total         | 19                | 100                |

Los resultados de la pregunta 27 muestran que el 63% está de acuerdo en que deben ser los propios colaboradores quienes establezcan los sistemas de trabajo más acordes con cada situación concreta, por la razón de que muchas veces los sistemas de trabajo no están coherentes a una actividad determinada y es preferible realizarla de una manera distinta, para que pueda ser completada exitosamente. Mientras que, el 37% no está de acuerdo, ya que consideran que debería seguirse un plan de actividades y cómo se debe realizar cada una de ellas.

**Tabla 29.**

*No es conveniente realizar pequeñas reuniones; mejor convocar asambleas para informar de las cuestiones importantes a todos.*

| <b>Escala</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje%</b> |
|---------------|-------------------|--------------------|
| De acuerdo    | 12                | 63,16              |
| Desacuerdo    | 7                 | 36,84              |
| Total         | 19                | 100                |

Para el 63.16% de encuestados es preferible o están de acuerdo en que se debe convocar a asambleas para informar sobre cuestiones importantes, en tanto que, el 36.84% opina que es más conveniente realizar reuniones pequeñas.

**Tabla 30.**

*Para resolver conflictos laborales son preferibles las pequeñas reuniones, coordinadas por el jefe, a las asambleas.*

| <b>Escala</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje%</b> |
|---------------|-------------------|--------------------|
| De acuerdo    | 14                | 73,68              |
| Desacuerdo    | 5                 | 26,32              |
| Total         | 19                | 100                |

El 73.68% está de acuerdo en que las reuniones pequeñas son mejores para resolver conflictos de tipo laboral, mientras el 26.32% prefiere que se discuta y se resuelvan en reuniones grandes o asambleas.

**Tabla 31.**

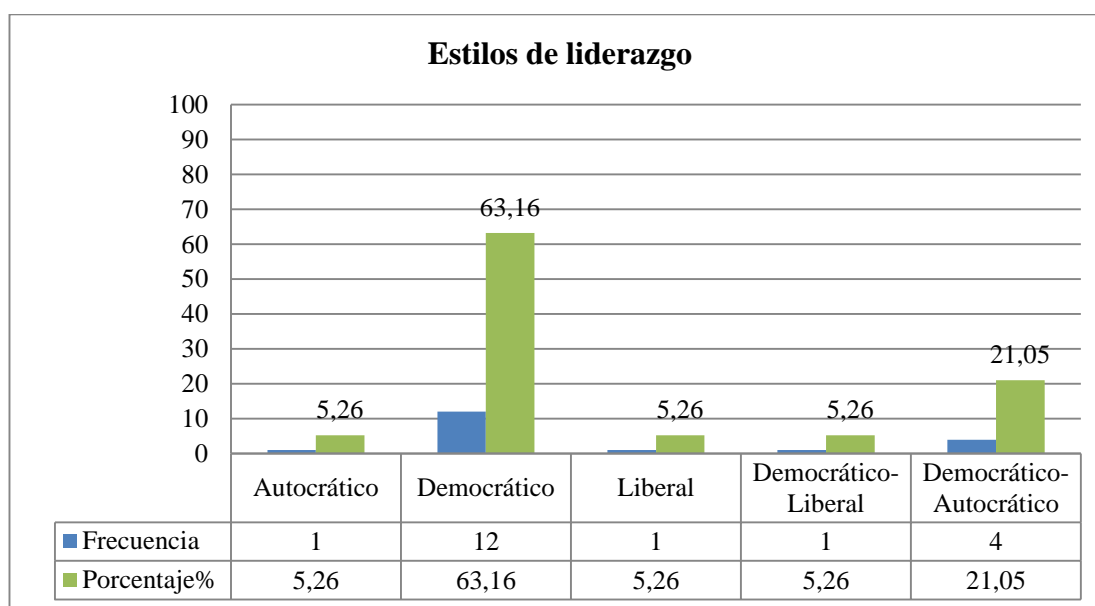
*Un buen mando se preocupa solo de los resultados, sin analizar los métodos y procedimientos empleados por el equipo.*

| <b>Escala</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje%</b> |
|---------------|-------------------|--------------------|
| De acuerdo    | 8                 | 42,11              |
| Desacuerdo    | 11                | 57,89              |
| Total         | 19                | 100                |

Del total de encuestados, el 57.89% está en desacuerdo que los directivos solamente se preocupen en los resultados finales, sin analizar los métodos o procedimientos empleados por los trabajadores, y por el contrario el 42.11% considera que no es necesario analizar los métodos ni procedimientos, sino obtener los resultados.

**Tabla 32.***Estilos de liderazgo*

| Estilo de liderazgo     | Frecuencia | Porcentaje% |
|-------------------------|------------|-------------|
| Autocrático             | 1          | 5,26        |
| Democrático             | 12         | 63,16       |
| Liberal                 | 1          | 5,26        |
| Democrático-Liberal     | 1          | 5,26        |
| Democrático-Autocrático | 4          | 21,05       |
| <b>Total</b>            | <b>19</b>  | <b>100</b>  |

**Gráfico 1.***Estilos de liderazgo*

Como se observa en el gráfico, el estilo de liderazgo predominante percibido por los empleados del área de alimentos y bebidas de los hoteles de la provincia de Imbabura es el democrático con el 63,16%, seguido por una combinación del estilo democrático y liberal con el 21,05% y finalmente el estilo autocrático y el liberal o laissez faire y una combinación del estilo democrático y liberal con el 5,26%. Por lo que se puede decir que el estilo que predomina es el democrático, lo que se sustenta con la revisión bibliográfica de las distintas investigaciones efectuadas respecto al tema de liderazgo.

En donde encontraron que el estilo que generalmente predomina es, en efecto, el estilo democrático.

Tal como encontró en su investigación Al-Ababneh ( 2013), cuyo objetivo principal fue investigar el impacto de los estilos de liderazgo en la satisfacción laboral de los empleados en hoteles de cinco estrellas. Los resultados reportaron que el estilo democrático prevalecía entre los directivos.

Así cómo Melgarejo y Montesinos (2016) en su tesis denominada “Estilos de Liderazgo y Trabajo en Equipo de los trabajadores administrativos, Empresa Perú Productos Agrícolas”. Que tuvo como objetivo determinar si los estilos de liderazgo se relacionaban con el trabajo en equipo de los trabajadores administrativos. Según los resultados obtenidos ante la variable independiente, estilos de liderazgo, del 100 % de trabajadores encuestados, el 67 % respondió según su percepción que predomina el estilo de liderazgo democrático.



## 4.2. Contrastación de hipótesis

Para comprobar las hipótesis planteadas se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman, el cual se obtuvo empleando el software estadístico SPSS 24 para así determinar la asociación entre las variables de estudio.

### 4.2.1. Asociación entre la variable independiente liderazgo y la variable dependiente desempeño organizacional.

**Tabla 33.**

*Asociación entre los estilos de liderazgo y el desempeño organizacional*

*Correlaciones*

|  |                            | Liderazgo<br>demoático | Liderazgo<br>autocrático | Liderazgo<br>liberal | Desempeño<br>organizacional |
|--|----------------------------|------------------------|--------------------------|----------------------|-----------------------------|
| Rho de Spearman de Liderazgo democrático | Coeficiente de correlación | 1,000                  | -,009                    | ,292                 | -,248                       |
|  | Sig. (bilateral)           | .                      | ,971                     | ,225                 | ,306                        |
|  | N                          | 19                     | 19                       | 19                   | 19                          |
| Liderazgo autocrático                    | Coeficiente de correlación | -,009                  | 1,000                    | ,396                 | ,038                        |
|  | Sig. (bilateral)           | ,971                   | .                        | ,094                 | ,878                        |
|  | N                          | 19                     | 19                       | 19                   | 19                          |
| Liderazgo liberal                        | Coeficiente de correlación | ,292                   | ,396                     | 1,000                | -,082                       |
|  | Sig. (bilateral)           | ,225                   | ,094                     | .                    | ,737                        |
|  | N                          | 19                     | 19                       | 19                   | 19                          |
| Desempeño organizacional                 | Coeficiente de correlación | -,248                  | ,038                     | -,082                | 1,000                       |
|  | Sig. (bilateral)           | ,306                   | ,878                     | ,737                 | .                           |
|  | N                          | 19                     | 19                       | 19                   | 19                          |

A continuación se presenta la asociación de cada uno de los estilos de liderazgo con desempeño organizacional.

#### 4.2.2. Hipótesis 1

Ha: Existe correlación entre el estilo de liderazgo autocrático y el desempeño organizacional del área de alimentos y bebidas de los hoteles de la provincia de Imbabura.

Ho: No existe correlación entre el estilo de liderazgo autocrático y el desempeño organizacional del área de alimentos y bebidas de los hoteles de la provincia de Imbabura.

**Tabla 34.**

*Asociación del estilo de liderazgo autocrático con el desempeño organizacional*

| <i>Correlaciones</i> |                |                  |    |                          |                             |
|----------------------|----------------|------------------|----|--------------------------|-----------------------------|
|                      |                |                  |    | Liderazgo<br>Autocrático | Desempeño<br>Organizacional |
| Rho                  | de Liderazgo   | Coefficiente     | de | 1,000                    | ,038                        |
| Spearman             | Autocrático    | correlación      |    |                          |                             |
|                      |                | Sig. (bilateral) |    | .                        | ,878                        |
|                      |                | N                |    | 19                       | 19                          |
|                      | Desempeño      | Coefficiente     | de | ,038                     | 1,000                       |
|                      | Organizacional | correlación      |    |                          |                             |
|                      |                | Sig. (bilateral) |    | ,878                     | .                           |
|                      |                | N                |    | 19                       | 19                          |

De los resultados que se muestran en la Tabla 33, el liderazgo autocrático tiene una correlación de  $Rho = 0.038$  con desempeño organizacional, por lo tanto, existe una correlación positiva entre las dos variables, aunque en baja intensidad. Esto significa

que si el líder practica el estilo de liderazgo autocrático se presume que este se puede influenciar al desempeño. En conclusión, se acepta la hipótesis alternativa.

#### 4.2.3. Hipótesis 2

Ha: Existe correlación entre el estilo de liderazgo democrático y el desempeño organizacional del área de alimentos y bebidas de los hoteles de la provincia de Imbabura.

Ho: No existe correlación entre el estilo de liderazgo democrático y el desempeño organizacional del área de alimentos y bebidas de los hoteles de la provincia de Imbabura.

**Tabla 35.**

*Asociación del estilo de liderazgo democrático con el desempeño organizacional*

| <i>Correlaciones</i> |                          |                  |    |                       |                          |
|----------------------|--------------------------|------------------|----|-----------------------|--------------------------|
|                      |                          |                  |    | Liderazgo democrático | Desempeño Organizacional |
| Rho                  | de Liderazgo             | Coefficiente     | de | 1,000                 | -,248                    |
| Spearman             | Democrático              | correlación      |    |                       |                          |
|                      |                          | Sig. (bilateral) |    | .                     | ,306                     |
|                      |                          | N                |    | 19                    | 19                       |
|                      | Desempeño Organizacional | Coefficiente     | de | -,248                 | 1,000                    |
|                      |                          | correlación      |    |                       |                          |
|                      |                          | Sig. (bilateral) |    | ,306                  | .                        |
|                      |                          | N                |    | 19                    | 19                       |

De los resultados que se muestran en la Tabla 34, el liderazgo democrático tiene una correlación de  $Rho = -0.248$  con el desempeño organizacional del área de alimentos y bebidas, por lo tanto, existe una correlación negativa entre las dos variables. Esto quiere decir que, si el líder ejerce el estilo de liderazgo democrático, se presume que

obtiene un efecto negativo sobre el desempeño. Como se muestra en la tabla, con los datos obtenidos del software SPSS, vemos que se acepta la hipótesis nula, por tanto, el estilo democrático no se encuentra asociado positivamente con el desempeño organizacional.

#### 4.2.4. Hipótesis 3

Ha: Existe correlación entre el estilo de liderazgo liberal o laissez faire y el desempeño organizacional del área de alimentos y bebidas de los hoteles de la provincia de Imbabura.

Ho: No existe correlación entre el estilo de liderazgo liberal o laissez faire y el desempeño organizacional del área de alimentos y bebidas de los hoteles de la provincia de Imbabura

**Tabla 36.**

*Asociación del estilo de liderazgo liberal o laissez faire con el desempeño organizacional*

| <i>Correlaciones</i> |                          |                             |           |                |       |
|----------------------|--------------------------|-----------------------------|-----------|----------------|-------|
|                      |                          |                             | Liderazgo | Desempeño      |       |
|                      |                          |                             | Liberal   | Organizacional |       |
| Rho                  | de Liderazgo Liberal     | Coefficiente de correlación | de        | 1,000          | -,082 |
| Spearman             |                          | Sig. (bilateral)            |           | .              | ,737  |
|                      |                          | N                           |           | 19             | 19    |
|                      | Desempeño Organizacional | Coefficiente de correlación | de        | -,082          | 1,000 |
|                      |                          | Sig. (bilateral)            |           | ,737           | .     |
|                      |                          | N                           |           | 19             | 19    |

De los resultados que se muestran en la Tabla 35, el liderazgo liberal o *laissez faire* tiene una correlación de  $Rho = - 0.082$  con el desempeño organizacional del área de alimentos y bebidas, por lo tanto, existe una correlación negativa entre las dos variables, aunque no sea muy fuerte. Esto significa que, si el líder practica un estilo de liderazgo liberal o *laissez faire*, se cree que obtiene un efecto no favorable sobre el desempeño organizacional. Así, como lo muestran los datos obtenidos, se acepta la hipótesis nula, por tanto, que el estilo liberal no se encuentra asociado de manera positiva con el desempeño organizacional.

En el artículo titulado “El estilo de liderazgo percibido y el desempeño laboral en la industria hotelera: un enfoque dual” cuyo objetivo era discutir el estilo de liderazgo percibido y el desempeño individual de los empleados relacionado con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en la industria hotelera de Rumania. Para lograr esto, se exploró una doble percepción: la percepción de los gerentes y la percepción de los empleados. Se estudiaron cuatro estilos de liderazgo: autocrático, participativo, transformacional y transaccional. El desempeño de los empleados se estudió teniendo en cuenta: eficiencia y eficacia. El método de investigación se basó en cuestionarios que utiliza la medición en escala de Likert. Estos se aplicaron en 20 gerentes y 30 empleados sin cargo gerencial. Las diferencias y similitudes se identificaron en el predominio del estilo de liderazgo y en el desempeño individual percibido de los empleados. Los gerentes percibieron su propio estilo de liderazgo más autocrático y participativo, mientras que los empleados percibieron que era más autocrático y transformacional. La mayoría de los gerentes consideran que tienen un estilo de liderazgo autocrático, seguido por el estilo de liderazgo participativo. Aunque los gerentes aplican altos estándares y les piden a los empleados que los respeten, también involucran a los empleados en el proceso de toma de decisiones y piden sus opiniones en diferentes situaciones. En la industria hotelera es muy importante respetar los altos estándares de los servicios, por eso se justifica la actitud de los gerentes de aplicar y mantener esto. El estilo de liderazgo autocrático fue el más usado por los gerentes. (Ispas, 2012)

Como lo demostraron los primeros estudios acerca del liderazgo, estos compararon a los líderes autocráticos y democráticos donde los grupos con líderes autocráticos tuvieron un desempeño muy alto en tanto el líder estuvo presente para supervisarlos. Por otra parte, el desempeño de los grupos a los que se asignaban líderes democráticos era casi tan bueno y tenían un buen desempeño aun cuando el líder estaba ausente. Este trabajo primario indicó que los líderes eran autocráticos o democráticos en su enfoque. Sin embargo, un trabajo más profundo indicó que el liderazgo podía ser un espacio continuo, el cual debería reflejar diferentes grados de participación de los empleados. De este modo, un líder podría ser autocrático (centrado en el jefe), otro podría ser democrático (centrado en los subordinados) y un tercero podría ser una mezcla de los dos estilos. (Bernard M. Bass, 1990)

En el trabajo de titulación denominado "Estilo de liderazgo en los colaboradores del hotel Alcázar Doña Victoria, Coban Alta Verapaz", según los resultados obtenidos se determinó que predomina la aplicación de un estilo de liderazgo autocrático y una tendencia media de estilo de liderazgo participativo; estos resultados se replicaron al momento de analizar los resultados por áreas y puestos de trabajo. Se concluyó que dada la tendencia autocrática que se ejercía al momento de realizar las funciones y dirigir al equipo de trabajo para el cumplimiento de metas, la empresa debía enfocarse en fortalecer la participación e involucramiento de los colaboradores de niveles operativos para así lograr establecer las vías de acción que permitan el cumplimiento de las metas organizacionales sin dejar atrás la satisfacción del cliente interno. (Pineda, 2016)

Conociendo la importancia del liderazgo, en la investigación titulada "Estilos de liderazgo en gerentes de agencias de una entidad bancaria de la cabecera departamental de Huehuetenango, estudio realizado desde la perspectiva de los subordinados". Tuvo como principal objetivo, determinar el estilo de liderazgo que predomina en los gerentes de las agencias de una entidad bancaria desde el punto de vista de los subordinados, por medio de una investigación de tipo descriptiva exploratoria, para lo

cual se aplicó la prueba estandarizada llamada Cuestionario Estilos de Liderazgo elaborado por INCAE, el cual establece la orientación hacia un estilo de liderazgo en particular, entre ellos el estilo de liderazgo autocrático, participativo y liberal. Las pruebas fueron aplicadas en 8 agencias de la entidad bancaria, abarcado 60 sujetos de ambos géneros, entre las edades de 19 y 50 años, quienes ocupan distintos puestos de trabajo. De acuerdo a los resultados obtenidos, determinó que el estilo de liderazgo autocrático es el que predomina en los gerentes. En base a esto, concluyó que los gerentes demuestran una inclinación alta hacia la tarea, siendo mucho menor la orientación que manejan hacia el grupo. (Camas, 2014)

Según la investigación, el estilo de liderazgo depende del tipo de organización; muchas veces puede existir una combinación de dos estilos dentro de un mismo contexto, cada organización posee ciertas características por lo que requiere un estilo de dirección de acuerdo a sus necesidades para favorecer un buen desempeño.

Es así que, en la industria de servicios, tanto hotelera como de alimentación, exclusivamente en el área de alimentos y bebidas, se puede decir que a pesar de que, según la percepción de los empleados el estilo predominante fue el democrático, sin embargo los datos estadísticos obtenidos muestran que el estilo más idóneo respecto al desempeño podría ser el autocrático, ya que como se observó, este estilo tuvo una ligera asociación positiva con el desempeño organizacional. Además tiene concordancia con lo que demostró la investigación de (Ispas, 2012) donde encontró que el estilo de liderazgo autocrático era el más empleado por los gerentes en el área hotelera.

En lo que respecta a investigaciones realizadas en el país, en la investigación titulada “Los estilos de Liderazgo Y su influencia en el Desarrollo Empresarial: Caso Pymes de la Provincia de Tungurahua - Ecuador” en la cual el objetivo fue determinar el estilo de liderazgo que los administradores de las Pequeñas y Medianas Empresas de la provincia de Tungurahua del Ecuador, utilizan para el proceso de toma de decisiones

gerenciales. Para determinar el estilo de liderazgo, se señalaron tres estilos: el autocrático, el democrático y el laissez faire (liberal o consultivo). La metodología utilizada para recolectar los datos se basó en la aplicación de encuestas a todas las Pymes registradas, que fueron 1.220 empresas dedicadas a diferentes actividades industriales y de servicios. Los resultados que se obtuvieron señalan que el estilo de liderazgo de los gerentes y/o propietarios de las Pymes de la Provincia de Tungurahua, un 40 % adoptan el estilo de liderazgo autoritario, 26% un estilo democrático, el estilo laissez faire con un 16 % frente a un 8 % que maneja una combinación tanto del estilo autoritario y democrático. (Gabriel Pazmiño M. B., 2016)

#### 4.2.5. Asociación de los estilos de liderazgo con los factores de desempeño organizacional

**Tabla 37.**

*Asociación del estilo de liderazgo autocrático con los factores de desempeño organizacional.*

*Correlaciones*

|                       | Liderazgo Autocrático | Entorno Externo | Misión y Estrategia | Liderazgo | Cultura | Estructura | Prácticas de gestión | Sistemas | Ambiente de trabajo | Habilidades y competencias | Necesidades y valores individuales | Motivación | Desempeño organizacional |
|-----------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|-----------|---------|------------|----------------------|----------|---------------------|----------------------------|------------------------------------|------------|--------------------------|
| Rho de Spearman       | 1                     | 0,027           | 0,059               | 0,217     | 0,049   | -0,359     | 0,192                | 0,05     | 0,003               | -0,283                     | 0,181                              | 0,1        | -0,238                   |
| Liderazgo Autocrático |                       | 0,913           | 0,811               | 0,372     | 0,841   | 0,131      | 0,43                 | 0,84     | 0,99                | 0,24                       | 0,459                              | 0,684      | 0,326                    |
| Sig. (bilateral)      |                       |                 |                     |           |         |            |                      |          |                     |                            |                                    |            |                          |
| N                     | 19                    | 19              | 19                  | 19        | 19      | 19         | 19                   | 19       | 19                  | 19                         | 19                                 | 19         | 19                       |

En la tabla se muestra el análisis correlacional del estilo autocrático asociado con cada uno de los factores de desempeño organizacional. Se aprecia que los factores con correlaciones positivas son liderazgo con un  $Rho = 0.217$ , seguido por prácticas de gestión ( $Rho = 0.192$ ) necesidades y valores individuales ( $Rho = 0.181$ ) y motivación ( $Rho = 0.1$ ). Son los factores con los cuales existe una correlación positiva, aunque no tan fuerte, sin embargo, esto no significa que no exista dicha asociación. Misión y



estrategia (Rho= 0.059), entorno externo (Rho=0.027), cultura (Rho=0.049) y ambiente de trabajo (Rho=0.003) mostraron valores más bajos de asociación.

**Tabla 38.**

*Asociación del estilo de liderazgo democrático los factores de desempeño organizacional.*

|                 |                             | Liderazgo democrático | Entorno Externo | Misión y Estrategia | Liderazgo | Cultura | Estructura | Prácticas de gestión | Sistemas | Ambiente de trabajo | Habilidades y competencias | Necesidades y valores individuales | Motivación | Desempeño organizacional |
|-----------------|-----------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|-----------|---------|------------|----------------------|----------|---------------------|----------------------------|------------------------------------|------------|--------------------------|
| Rho de Spearman | Coefficiente de correlación | 1                     | -0,152          | -0,28               | 0,011     | -0,295  | 0,192      | -0,173               | -0,291   | -0,202              | -0,164                     | 0,208                              | -0,147     | -0,092                   |
|                 | Sig. (bilateral)            | .                     | 0,534           | 0,246               | 0,963     | 0,22    | 0,43       | 0,479                | 0,226    | 0,407               | 0,502                      | 0,393                              | 0,548      | 0,708                    |
|                 | N                           | 19                    | 19              | 19                  | 19        | 19      | 19         | 19                   | 19       | 19                  | 19                         | 19                                 | 19         | 19                       |

Como se muestra en la tabla, el análisis correlacional del estilo democrático asociado con cada uno de los factores de desempeño organizacional. Se aprecia que los factores con correlaciones positivas son necesidades y valores individuales con un Rho = 0.208, estructura (Rho= 0.192) necesidades y valores individuales (Rho=0.181). Son los factores con los cuales existe una correlación positiva, aunque no tan fuerte, sin embargo, esto no significa que no exista dicha asociación. A diferencia del estilo autocrático, este se encuentra asociado negativamente con motivación (Rho= -0.147) misión y estrategia (Rho= -0.28), entorno externo (Rho= -0.152), cultura (Rho= -0.295) y ambiente de trabajo (Rho= -0.202)

**Tabla 39.**

*Asociación del estilo de liderazgo liberal con los factores de desempeño organizacional.*

|                 |                             | Liderazgo Liberal | Entorno Externo | Misión y Estrategia | Liderazgo | Cultura | Estructura de | Prácticas de gestión | Sistemas | Ambiente de trabajo | Habilidades y competencias | Necesidades y valores individuales | Motivación organizacional | Desempeño |
|-----------------|-----------------------------|-------------------|-----------------|---------------------|-----------|---------|---------------|----------------------|----------|---------------------|----------------------------|------------------------------------|---------------------------|-----------|
|                 | Coefficiente de correlación | 1                 | 0,231           | -0,059              | 0,025     | 0,005   | -0,316        | -0,098               | -0,174   | -0,033              | -0,292                     | 0,138                              | 0,062                     | -0,027    |
| Rho de Spearman | Liderazgo Liberal           |                   |                 |                     |           |         |               |                      |          |                     |                            |                                    |                           |           |
|                 | Sig. (bilateral)            |                   | 0,341           | 0,81                | 0,918     | 0,985   | 0,187         | 0,689                | 0,475    | 0,893               | 0,226                      | 0,574                              | 0,801                     | 0,913     |
|                 | N                           | 19                | 19              | 19                  | 19        | 19      | 19            | 19                   | 19       | 19                  | 19                         | 19                                 | 19                        | 19        |

En la tabla se muestra el análisis correlacional del estilo liberal asociado con cada uno de los factores de desempeño organizacional. Se aprecia que los factores con correlaciones positivas son entorno externo (Rho=0.231), cultura (Rho= 0.192) necesidades y valores individuales (Rho=0.138), motivación (Rho=0.062) y liderazgo (Rho= 0.025). Son los factores con los cuales existe una correlación positiva, aunque no tan fuerte, sin embargo, esto no significa que no exista dicha asociación. Cultura (Rho= 0.005) mostró el valor más bajo de asociación.

## CAPÍTULO V

### 5. Conclusiones y recomendaciones

#### 5.1. Conclusiones

- Para poder llevar a cabo la investigación fue necesario realizar una exhaustiva revisión bibliográfica, para poder identificar, localizar y acceder a información útil para el estudio como las distintas teorías, tipos, estilos de liderazgo y aportes teóricos acerca de desempeño organizacional que resultan relevantes para poder establecer los antecedentes y el marco teórico en general. Además de que esta fue la base para poder continuar desarrollando el trabajo de investigación.
- De los datos obtenidos, los gerentes del área de alimentos y bebidas de los 19 hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas y establecimientos de alojamiento de primera categoría de la provincia de Imbabura emplean mayoritariamente el estilo democrático, como fue demostrado por los resultados de la encuesta de liderazgo según la percepción de los empleados del área. Esto significa que este es el estilo de liderazgo predominante entre ellos. Los colaboradores consideran importante que el jefe o mando mantenga una comunicación abierta y se tome en cuenta su punto de vista para la toma de decisiones, especialmente aquellas en las que se vean de algún modo afectados y que tienen la capacidad de desarrollar sus propios métodos de trabajo y obtener los resultados esperados. “El estilo democrático se caracteriza principalmente por valorar los aportes y el compromiso a través de la participación” (Lewin 1939). Además, los líderes democráticos se relacionan positivamente con los resultados de los colaboradores, es decir, están más dispuestos a ayudar en caso de que un subordinado no alcance los estándares establecidos. Otra característica es que comparten la toma de decisiones con los otros miembros del grupo. También

está abierto a delegar la autoridad a otros si es necesario y se basa principalmente en los conocimientos de los empleados para que completen una tarea, esto quiere decir que no imponen reglas estrictas, si no que les dan la oportunidad a los colaboradores de establecer sus propios métodos de trabajo y que tomen sus propias decisiones. (Chua et al., 2018)

- Se concluye que las dos variables de estudio se encuentran asociadas, el estilo autocrático y el desempeño organizacional mostraron una correlación positiva ( $Rho=0.038$ ) y se infiere que éste estilo puede tener un impacto positivo sobre el desempeño. El estilo autocrático principalmente se trata de liderar a un grupo de manera que al asignar tareas a diferentes subordinados se establezcan plazos fijos y métodos para que éstas se terminen, en cierta forma es un estilo más estricto. Este estilo puede ser efectivo y considerarse beneficioso ya que permite a los empleados concentrarse en la tarea sin preocuparse por la toma de decisiones complejas ya que éstas están a cargo del jefe, en sí solamente tienen que cumplir las órdenes con ciertos estándares previamente establecidos.
- Se encontró que el liderazgo democrático está asociado negativamente con el desempeño ( $Rho= -0.248$ ), esto quiere decir que al aplicar el estilo democrático el desempeño puede verse afectado. En numerosas investigaciones el liderazgo democrático ha sido descrito como el más efectivo, sin embargo, esto depende mucho del tipo de organización por lo que se puede presentar algunas desventajas. En el área de alimentos y bebidas como es conocido, se deben seguir altos estándares y el tiempo es esencial, ya que el estilo autocrático es más estricto en estos aspectos, el liderazgo democrático al ser más flexible y abierto podría llevar a tener mayores dificultades. En algunos casos, los colaboradores del área pueden no contar con los conocimientos y experiencia necesarios para poder dar contribuciones válidas y confiables para ayudar al proceso de toma de decisiones. Por esto, el liderazgo democrático puede

funcionar mejor en situaciones en las que los colaboradores hayan desarrollado las habilidades, conocimientos y experiencias necesarios para hacer aportes valiosos.

- Se concluye también que el estilo liberal o *laissez faire* estuvo asociado negativamente con el desempeño ( $Rho = -0.82$ ), es decir que al aplicar el estilo liberal el desempeño puede verse afectado. Por las características propias del estilo este puede ser efectivo en situaciones en las que los miembros del área estén capacitados, tengan conocimientos, tengan la motivación necesaria para realizar las tareas sin supervisión estricta, es decir deben ser capaces de tomar decisiones acertadas, puesto que el jefe no interviene de manera constante. Si los colaboradores no tienen o carecen de esas habilidades y conocimientos para completar las tareas, tomar decisiones y resolver problemas no tendrán un buen desempeño, ya que si no reciben la orientación de un superior nunca llegarían a completar la tarea eficientemente

## 5.2. Recomendaciones

- Para investigaciones futuras se recomienda trabajar con muestras más grandes, para obtener mayor número de datos y emplear una técnica de muestreo más sistemático, puesto que las técnicas de muestreo hacen posible obtener el número adecuado de sujetos o elementos a estudiar y de esta manera los resultados puedan ser generalizados.
- Para próximas investigaciones se invita a que se aplique el cuestionario de estilos de liderazgo a los gerentes para conocer su percepción respecto al liderazgo y poder comparar los resultados, ya que las dos percepciones pueden ofrecer más claridad respecto al estilo más usado en el área.
- Para hacer este tipo de estudios se recomienda trabajar con datos numéricos, se puede considerar años de servicio de la organización, número de clientes, ventas, ingresos, número de años en el puesto, etc. Ya que éstos son más fáciles de analizar numéricamente y el estudio se vea menos limitado en cuanto a resultados. Sin embargo, para la parte de ventas o ingresos es necesario conocer el contexto, debido a que muchas veces no es posible acceder a esa información.
- Otro punto a considerar es que se realice un estudio respecto a la toma de decisiones en la industria hotelera, específicamente si éstos cuentan con documentación organizada, sea física o digital y si basan sus decisiones con base a esta información o son tomadas al azar, sin una base documental que pueda ser analizada objetivamente.
- Los gerentes podrían estar más pendientes de los empleados, para asegurar buenas relaciones laborales y mejorar el desempeño. Por esta razón se hace la recomendación de que se debe estudiar acerca de cómo influyen las relaciones

del jefe con sus subordinados, si éstas tienen importancia, si afectan o favorecen al desempeño organizacional. Los resultados podrían ser valiosos para los gerentes, ya que podrán detectar estas falencias y tomar acciones.

## Bibliografía

- Abreu, J. (2014). El Método de Investigación. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 200,201.
- Al-Ababneh, M. (2013). Leadership Style of Managers in Five-Star Hotels and its Relationship with Employee's Job Satisfaction. *International Journal of Management & Business Studies*, 9519, 93–98.
- Alejandro Jiménez Collante, M. V. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar . *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*, 186.
- Amezquita, Joel & Callo, A. (2017). *Universidad Católica de Santa María Facultad de Ciencias Económico Administrativas Escuela Profesional de Administración de Empresas*.
- Anderson, S. (2008). *Estadística para Administración y Economía*. México DF: CENGAGE Learning S.A.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas: EPISTEME.
- Bernard M. Bass, S. (1990). *Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: Free Press.
- Bonilla, R. (14 de Mayo de 2007). <http://catarina.udlap.mx>. Recuperado el 15 de Noviembre de 2018, de <http://catarina.udlap.mx>: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lhr/bonilla\\_c\\_r/portada.html](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/bonilla_c_r/portada.html)
- Camas, L. (2014). *Estilos de liderazgo en gerentes de agencias de una entidad bancaria de la cabecera departamental de Huehuetenango, estudio realizado desde la perspectiva de los subordinados*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- CFN. (2 de Julio de 2017). [www.cfn.fin.ec](http://www.cfn.fin.ec). Recuperado el 13 de Mayo de 2019, de [www.cfn.fin.ec](http://www.cfn.fin.ec): <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/10/Ficha-Sectorial-Turismo.pdf>



- Chan Sook Leng, C. L. (2014). *The impact of leadership styles on employee commitment in retail industry*. University Tunku Abdull Rahman.
- Charles Lusthaus, M. A. (2002). *Evaluzacióin Organizacional*. Washington DC: IDB Booksotre.
- Chiavenatto. (1999). "Administración de Recusos Humanos."
- Chua, J., Basit, A., & Hassan, Z. (2018). *Leadership style and its impact on employee performance*. International Journal of Accounting & Business Management, Vol. 6(No.1), 80–94.
- Colmenares, S. (2015). *El liderazgo empresarial y su influencia en el desempeño laboral. Caso: FARMATOO*. Maracay: Univesridad de Carabobo.
- Escandon Diana, A. H. (2016). *Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas*. Cali, Colombia: Estudios Gerenciales, Universidad UCESI.
- Fidias, G. (2012). *El proyecto de Investigación*. ESPISTEME. SA.
- Gabriel Pazmiño, M. B. (2016). *Los estilos de liderazgo y su influencia en el desarrollo empresarial: caso PYMES de la provincia de Tungurahua-Ecuador*. Ambato: Revista PUCE.
- Gomez, M. (2006). *Introducción a la metodología de investigación científica*. Córdoba: Editorial Brujas.
- Gomez, M. (2015). *La Investtigación Científica*.
- Gomez, M. (2015). *Metodología de la investigación*.
- Hikenga, E. (2015). *The Impact of Leadership Style on Employee's Performance in an Organization*. Laos-Niegria: School of Management Sciences, National Open University of Nigeria.
- INEC. (2010). <http://app.sni.gob.ec/>. Recuperado el 13 de Mayo de 2019, de [http://app.sni.gob.ec/:http://app.sni.gob.ec/snmlink/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/10\\_IMBABURA.pdf](http://app.sni.gob.ec/:http://app.sni.gob.ec/snmlink/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/10_IMBABURA.pdf)
- Ispas, A. (2012). *Approach, The Perceived Leadership Style and Employee Performance in Hotel Industry – a Dual*. Review of International Comparative Management. Faculty of Economics and Business Administration, West University of Timisoara.

- James Kouzes, B. P. (2012). *The Leadership challenge*. San Francisco: JOSSEY BASS.
- Joyce Chua, A. B. (2018). *Leadership style and its impact on employee performance*. United Kingdom: International Journal of Accounting & Business Management.
- Lewin. (1939). *Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates"*. Recuperado a partir de Lewin, K., Lippitt, R. y White, R. K. (1939). *Psychology*, 10(2), 271–299.
- Luz Melgarejo, M. K. (2016). *Estilos de liderazgo y trabajo en equipo de los trabajadores administrativos, empresa Perú productoras agrícolas S.A.C.* Huacho: Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.
- Madrigal, B. (2005). *Liderazgo :Enseñanza y aprendizaje*. México: McGrawhill.
- Mejía, S. E. (2007). *Liderazgo a través de la historia*. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira. Scientia et Technica.
- Mukhles, A.-A. (2013). *Leadership Style of Managers in Five-Star Hotels and its Relationship with Employee's Job Satisfaction*. Jordan: Al-Hussein Bin Talal University of Jordan.
- Muñoz Ana, A. J. (2016). *Análisis de la influencia del liderazgo en el clima laboral de una empresa prestadora de servicios básicos en el área de post venta, Arequipa 2016*. Arequipa: Universidad Católica Santa María.
- Naranjo, D. (2010). *Manual de habilidades directivas y liderazgo: formación para el empleo*.
- Noriega, M. (2016). *Importancia del liderazgo en las organizaciones*. Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Tecnológica de la Mixteca.
- Olivier, B. (2018). *Psychometric validation of an Organisational Performance Questionnaire (OPQ) based on the Burke-Litwin model*. Pretoria: Journal of Psychology in Africa.
- Pineda, M. (2016). *Estilo de liderazgo en los colaboradores del hotel Alcázar Doña Victoria, Coban Alta Verapaz*. San Juan Chamelco: Universidad Rafael Landívar.

- Ruiz, R. (2007). Recuperado el 8 de 5 de 2019, de <http://www.index-f.com/lascasas/documentos/lc0256.pdf>
- Robbins, Stephen & Coulter, M. (2005). *Administración* Octava edición.
- Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México DF: McGrawhill.
- Stogdill, G. (1948). *Estilos de liderazgo y sistemas de valores de los directores de escuela*.
- UNESCO. (1997). *Áreas y subáreas del conocimiento* . SENECYT.
- Urizar, S. (2016). *Estilos de liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores dl restaurante "Dn Carlos"* . Verapaz: Universidad Rafael Landívar.
- UTI. (2008). *La empresa y su entorno*.
- Warrick, D. D. (1981). *Leadership Styles and Their Consequences*. 172, 155–172.
- Zuzama, M. (2015). *Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin, un caso real*. Universitat de les Illes Balears.

## ANEXOS

### Anexo 1. Modelo de encuesta para identificar el estilo de dirección

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**CARRERA DE GASTRONOMÍA**  
**ENCUESTA**

**Tema:** Estilos de liderazgo (Test de liderazgo de Kurt Lewin)

La presente encuesta tiene el objetivo de conocer el tipo de liderazgo por parte de los gerentes ejercido en el área de alimentos y bebidas.

**Edad:** \_\_\_\_\_ **Género:** M\_\_ F\_\_ **Tiempo en la empresa:** \_\_\_\_\_

Instrucciones: Lea los siguientes enunciados. Marque “A” si está de acuerdo y “D” si está en desacuerdo.

|   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| 1 | A los directivos, mandos... que mantienen relaciones amistosas con el personal les cuesta imponer disciplina.                    | A | D |
| 2 | El personal obedece más y mejor a los directivos, jefes... amistosos que a los que no lo son.                                    | A | D |
| 3 | Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse al mínimo por parte del jefe con respecto a sus colaboradores.     | A | D |
| 4 | Los directivos deben patentizar siempre a sus colaboradores que son ellos quienes mandan y quienes tienen la última palabra.     | A | D |
| 5 | Los directivos, gerentes... deben de efectuar reuniones de trabajo para resolver las discrepancias sobre cuestiones importantes. | A | D |
| 6 | Los directivos, jefes... no deben inmiscuirse ni implicarse en la resolución de diferencias de opinión entre sus colaboradores.  | A | D |

|    |  |   |   |
|----|--|---|---|
| 7  | Sancionar el incumplimiento de las normas y reglamentos es una de las formas más eficientes de mantener la disciplina.                     | A | D |
| 8  | Es conveniente explicar a los colaboradores el porqué de los objetivos y de las estrategia (cómo lograr los objetivos) en la organización. | A | D |
| 9  | Si un colaborador está en desacuerdo con la solución del superior a un problema, hay que pedirle una alternativa mejor y atenerse a ella.  | A | D |
| 10 | Cuándo hay que establecer objetivos y procedimientos, es mejor que lo haga la dirección y los transmita al colectivo.                      | A | D |
| 11 | La dirección debe mantener al personal informado sobre cualquier cuestión que les afecte de algún modo.                                    | A | D |
| 12 | La dirección puede establecer los objetivos, pero los colaboradores deben determinar el reparto de las tareas y la forma de realizarlas.   | A | D |
| 13 | En situación de grupo, difícilmente se encuentran soluciones eficaces y eficientes a los problemas planteados.                             | A | D |
| 14 | Si dos colaboradores están de desacuerdo en algún tema laboral, el jefe debe llamarles y buscar una solución entre los tres.               | A | D |
| 15 | Los empleados que demuestran un alto nivel de competencia y responsabilidad no deben ser supervisados de una forma estricta.               | A | D |
| 16 | Frente a cuestiones importantes, la dirección no debe permitir al colaborador que exprese sus discrepancias en público.                    | A | D |
| 17 | La dirección debe supervisar las tareas de los colaboradores de cerca para tener oportunidad de establecer contactos con ellos.            | A | D |
| 18 | Si dos colaboradores están en desacuerdo en algún tema laboral, el jefe debe pedirles que resuelvan sus diferencias y le informen.         | A | D |
| 19 | Un buen directivo es aquel que puede despedir fácilmente a un colaborador cuando lo considere oportuno.                                    | A | D |
| 20 | Lo mejor que puede hacer la jefatura al asignar un trabajo a un colaborador es pedirle sus ideas... su punto de vista.                     | A | D |

|    |  |   |   |
|----|--|---|---|
| 21 | Un jefe no debe preocuparse por las diferencias de criterio con su equipo; se atiene al buen juicio de los profesionales de él dependientes. | A | D |
| 22 | Los colaboradores deben lealtad, en primer lugar, a sus inmediatos superiores en el organigrama.   | A | D |
| 23 | Cuando un colaborador critica a su jefe, lo mejor que puede hacerse es discutir las diferencias de modo exhaustivo.                          | A | D |
| 24 | A un buen supervisor le es suficiente tomar datos, comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.                               | A | D |
| 25 | Cuando se fijan los objetivos, los directivos no deben confiar en las recomendaciones de sus colaboradores.                                  | A | D |
| 26 | Cuando se fijan los objetivos, los directivos deben procurar establecerlos a través de una comunicación amplia con los afectados.            | A | D |
| 27 | Deben ser los propios colaboradores quienes establezcan los sistemas de trabajo más acordes con cada situación concreta.                     | A | D |
| 28 | No es conveniente realizar pequeñas reuniones; mejor convocar asambleas para informar de las cuestiones importantes a todos                  | A | D |
| 29 | Para resolver conflictos laborales son preferibles las pequeñas reuniones, coordinadas por el jefe, a las asambleas.                         | A | D |
| 30 | Un buen mando se preocupa solo de los resultados, sin analizar los métodos y procedimientos empleados por el equipo.                         | A | D |

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN ¡

## Anexo 2. Hoja de corrección

**Instrucciones:** Encierre en un círculo en las preguntas que contesto acuerdo (A) y sume el número de círculos de cada columna.

| Columna 1 | Columna 2 | Columna 3 |
|-----------|-----------|-----------|
| 1         | 2         | 3         |
| 4         | 5         | 6         |
| 7         | 8         | 9         |
| 10        | 11        | 12        |
| 13        | 14        | 15        |
| 16        | 17        | 18        |
| 19        | 20        | 21        |
| 22        | 23        | 24        |
| 25        | 26        | 27        |
| 28        | 29        | 30        |

El estilo que tiene mayor puntuación corresponde al estilo de liderazgo predominante, el cual se puede ver a continuación:

| Columna | Estilo de liderazgo     | Cantidad de puntos obtenidos |
|---------|-------------------------|------------------------------|
| 1       | Autocrático             |                              |
| 2       | Democrático             |                              |
| 3       | Liberal o laissez faire |                              |

### Anexo 3. Modelo de encuesta para Desempeño Organizacional

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
CARRERA DE GASTRONOMÍA

#### ENCUESTA

La presente encuesta tiene por objetivo recopilar, analizar e interpretar datos sobre su organización y su desempeño percibido.

**Instrucciones:** Este cuestionario consta de dos secciones.

**Sección A:** Información biográfica. Indique su elección haciendo una cruz (X) sobre el número apropiado para cada uno de los 5 elementos. Por favor, marque cada uno de los 5 elementos.

**Sección B:** Elementos del cuestionario. Bajo esta sección, en todos los casos hay cinco respuestas para elegir. Indique su elección haciendo una cruz (X) en el bloque apropiado. Intente marcar el bloque o la opción Indecisos lo menos posible.

Sección A: Información biográfica

1. ¿En qué Sección / Departamento de su organización trabaja?

---

1. Es:

|        |   |       |   |
|--------|---|-------|---|
| Hombre | 1 | Mujer | 2 |
|--------|---|-------|---|

3. ¿Cuál es su cargo?

---



5. Total de años de servicio en su organización.

|                 |   |
|-----------------|---|
| Más de 20 años  | 1 |
| 15 - 20 años    | 2 |
| 10 - 14 años    | 3 |
| 5 - 9 años      | 4 |
| Menos de 5 años | 5 |

6. ¿Cuál es su edad?

|                    |   |
|--------------------|---|
| Menos de 22 años   | 1 |
| 22 - 29 años       | 2 |
| 30 - 39 años       | 3 |
| 40 - 49 años       | 4 |
| 50 - 60 años       | 5 |
| Mayores de 60 años | 6 |

### Sección B: Ítems del Cuestionario

Cada pregunta se califica en una escala Likert de cuatro puntos (1 = Muy en desacuerdo, a 5 = Muy de acuerdo).

|                           |                 |               |                 |                               |
|---------------------------|-----------------|---------------|-----------------|-------------------------------|
| Muy en<br>desacuerdo<br>1 | Desacuerdo<br>2 | Indeciso<br>3 | De acuerdo<br>4 | Totalmente de<br>acuerdo<br>5 |
|---------------------------|-----------------|---------------|-----------------|-------------------------------|

1. Nuestros líderes están continuamente conscientes de las condiciones externas que afectan el desempeño de nuestra organización.

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Muy en desacuerdo     | 1 |
| Desacuerdo            | 2 |
| Indeciso              | 3 |
| De acuerdo            | 4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 |

2. Sé cuál es el propósito principal de mi organización.

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Muy en desacuerdo     | 1 |
| Desacuerdo            | 2 |
| Indeciso              | 3 |
| De acuerdo            | 4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 |

3. Los líderes de mi organización me proporcionan una dirección clara.

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Muy en desacuerdo     | 1 |
| Desacuerdo            | 2 |
| Indeciso              | 3 |
| De acuerdo            | 4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 |

4. Los valores fundamentales de la organización son sostenidos y compartidos ampliamente por todos los miembros.

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Muy en desacuerdo     | 1 |
| Desacuerdo            | 2 |
| Indeciso              | 3 |
| De acuerdo            | 4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 |

5. Cuando debo hacer una tarea, sé exactamente qué tareas debo realizar, con qué estándar tengo que realizarlas y cuándo se debe completar la tarea.

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Muy en desacuerdo     | 1 |
| Desacuerdo            | 2 |
| Indeciso              | 3 |
| De acuerdo            | 4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 |

6. Mi organización tiene políticas y procedimientos estandarizados y claros que ayudan a los empleados a hacer su trabajo de manera efectiva.

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Muy en desacuerdo     | 1 |
| Desacuerdo            | 2 |
| Indeciso              | 3 |
| De acuerdo            | 4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 |

7. Estoy motivado para hacer mi trabajo lo mejor que pueda.

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Muy en desacuerdo     | 1 |
| Desacuerdo            | 2 |
| Indeciso              | 3 |
| De acuerdo            | 4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 |

8. Tengo las habilidades y competencias necesarias para realizar mi trabajo.

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Muy en desacuerdo     | 1 |
| Desacuerdo            | 2 |
| Indeciso              | 3 |
| De acuerdo            | 4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 |

9. Mi organización tiene una gran reputación por su excelencia.

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Muy en desacuerdo     | 1 |
| Desacuerdo            | 2 |
| Indeciso              | 3 |
| De acuerdo            | 4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 |

10. Mi organización es sensible a las necesidades cambiantes de nuestros clientes, proveedores de servicios y otras partes interesadas externas.

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Muy en desacuerdo     | 1 |
| Desacuerdo            | 2 |
| Indeciso              | 3 |
| De acuerdo            | 4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 |

11. Los líderes de mi organización me inspiran y me motivan a dar lo mejor de mí.

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Muy en desacuerdo     | 1 |
| Desacuerdo            | 2 |
| Indeciso              | 3 |
| De acuerdo            | 4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 |

12. Apoyo los valores fundamentales de mi organización.

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Muy en desacuerdo     | 1 |
| Desacuerdo            | 2 |
| Indeciso              | 3 |
| De acuerdo            | 4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 |

13. La estructura de mi organización tiene un sentido lógico para mí.

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Muy en desacuerdo     | 1 |
| Desacuerdo            | 2 |
| Indeciso              | 3 |
| De acuerdo            | 4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 |

14. Tengo plena confianza en la competencia de los líderes de la organización.

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Muy en desacuerdo     | 1 |
| Desacuerdo            | 2 |
| Indeciso              | 3 |
| De acuerdo            | 4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 |

15. Mis propios procedimientos de trabajo están establecidos en documentos formales y escritos.

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Muy en desacuerdo     | 1 |
| Desacuerdo            | 2 |
| Indeciso              | 3 |
| De acuerdo            | 4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 |

16. Mi organización tiene un sistema eficaz para comunicar y compartir información con sus miembros.

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Muy en desacuerdo     | 1 |
| Desacuerdo            | 2 |
| Indeciso              | 3 |
| De acuerdo            | 4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 |

17. Mi supervisor / gerente maneja efectivamente el área.

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Muy en desacuerdo     | 1 |
| Desacuerdo            | 2 |
| Indeciso              | 3 |
| De acuerdo            | 4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 |

18. Mantengo un equilibrio saludable entre mi vida laboral y personal.

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Muy en desacuerdo     | 1 |
| Desacuerdo            | 2 |
| Indeciso              | 3 |
| De acuerdo            | 4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 |

19. Los empleados de mi organización hacen todo lo posible para alcanzar sus metas y objetivos.

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Muy en desacuerdo     | 1 |
| Desacuerdo            | 2 |
| Indeciso              | 3 |
| De acuerdo            | 4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 |

20. Mis propios objetivos de trabajo están determinados conjuntamente por mí y el supervisor.

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Muy en desacuerdo     | 1 |
| Desacuerdo            | 2 |
| Indeciso              | 3 |
| De acuerdo            | 4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 |

21. Mi organización es conocida por el logro de altos niveles de prestación de servicios.

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Muy en desacuerdo     | 1 |
| Desacuerdo            | 2 |
| Indeciso              | 3 |
| De acuerdo            | 4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 |

22. Mi organización tiene un sistema claro y eficaz para formular metas y objetivos que deben alcanzarse.

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Muy en desacuerdo     | 1 |
| Desacuerdo            | 2 |
| Indeciso              | 3 |
| De acuerdo            | 4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 |

23. Todos los subordinados son tratados de manera justa.

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Muy en desacuerdo     | 1 |
| Desacuerdo            | 2 |
| Indeciso              | 3 |
| De acuerdo            | 4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 |

24. Todos los miembros de mi organización tienen un alto sentido de urgencia, hacen las cosas rápido, lo antes posible y lo mejor que pueden.

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Muy en desacuerdo     | 1 |
| Desacuerdo            | 2 |
| Indeciso              | 3 |
| De acuerdo            | 4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 |

25. Se discute regularmente con los subordinados la visión, misión, prioridades, valores y metas y objetivos generales de la organización.

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Muy en desacuerdo     | 1 |
| Desacuerdo            | 2 |
| Indeciso              | 3 |
| De acuerdo            | 4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 |

26. Hay una cultura de empoderamiento en mi organización.

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Muy en desacuerdo     | 1 |
| Desacuerdo            | 2 |
| Indeciso              | 3 |
| De acuerdo            | 4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 |

27. Mi organización tiene un sistema de recompensa transparente y efectivo para un desempeño superior al promedio.

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Muy en desacuerdo     | 1 |
| Desacuerdo            | 2 |
| Indeciso              | 3 |
| De acuerdo            | 4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 |

28. Mi supervisor trabaja conmigo para identificar la capacitación que mejorará mi desempeño laboral y desarrollo profesional.

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Muy en desacuerdo     | 1 |
| Desacuerdo            | 2 |
| Indeciso              | 3 |
| De acuerdo            | 4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 |

29. Disfruto haciendo mi trabajo en mi grupo de trabajo / sección / departamento.

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Muy en desacuerdo     | 1 |
| Desacuerdo            | 2 |
| Indeciso              | 3 |
| De acuerdo            | 4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 |



30. El Sistema de Gestión del Desempeño de mi organización es efectivo y eficiente (documentado, claro, realizado con regularidad, fácil de aplicar y justo).

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Muy en desacuerdo     | 1 |
| Desacuerdo            | 2 |
| Indeciso              | 3 |
| De acuerdo            | 4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 |

31. Mi supervisor reconoce y premia el desempeño por encima del promedio.

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Muy en desacuerdo     | 1 |
| Desacuerdo            | 2 |
| Indeciso              | 3 |
| De acuerdo            | 4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 |

32. Mi organización cuenta con sistemas financieros efectivos para la presupuestación y los gastos.

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Muy en desacuerdo     | 1 |
| Desacuerdo            | 2 |
| Indeciso              | 3 |
| De acuerdo            | 4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 |

33. Mi organización tiene buenas relaciones con clientes, proveedores de servicios y otras partes interesadas externas.

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Muy en desacuerdo     | 1 |
| Desacuerdo            | 2 |
| Indeciso              | 3 |
| De acuerdo            | 4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 |

34. Al explicar lo que debo hacer, los líderes de mi organización también me explican las ventajas o los beneficios de hacerlo.

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Muy en desacuerdo     | 1 |
| Desacuerdo            | 2 |
| Indeciso              | 3 |
| De acuerdo            | 4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 |

35. Los miembros de mi organización muestran un comportamiento consistente.

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Muy en desacuerdo     | 1 |
| Desacuerdo            | 2 |
| Indeciso              | 3 |
| De acuerdo            | 4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 |

36. Se discute regularmente el desempeño y ofrece sugerencias para mejorar.

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Muy en desacuerdo     | 1 |
| Desacuerdo            | 2 |
| Indeciso              | 3 |
| De acuerdo            | 4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 |

37. El proceso de desarrollo del presupuesto en mi organización está documentado y es fácil de entender.

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Muy en desacuerdo     | 1 |
| Desacuerdo            | 2 |
| Indeciso              | 3 |
| De acuerdo            | 4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 |

38. Mi supervisor maneja las finanzas y el equipo asignado a su sección / departamento de manera efectiva y eficiente.

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Muy en desacuerdo     | 1 |
| Desacuerdo            | 2 |
| Indeciso              | 3 |
| De acuerdo            | 4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 |

39. Me identifico plenamente con los valores fundamentales de mi organización.

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Muy en desacuerdo     | 1 |
| Desacuerdo            | 2 |
| Indeciso              | 3 |
| De acuerdo            | 4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 |

40. Mi organización revisa y actualiza periódicamente sus políticas y procedimientos.

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Muy en desacuerdo     | 1 |
| Desacuerdo            | 2 |
| Indeciso              | 3 |
| De acuerdo            | 4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 |

41. Mi organización alcanza plenamente sus objetivos y metas establecidos en su visión, misión y estrategia.

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Muy en desacuerdo     | 1 |
| Desacuerdo            | 2 |
| Indeciso              | 3 |
| De acuerdo            | 4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 |

42. Mi organización se adapta continuamente a las influencias externas que afectan su desempeño.

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Muy en desacuerdo     | 1 |
| Desacuerdo            | 2 |
| Indeciso              | 3 |
| De acuerdo            | 4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 |

43. Los líderes de mi organización regularmente declaran con convicción que creen que nosotros, como empleados, tenemos la competencia y la capacidad para tener éxito.

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Muy en desacuerdo     | 1 |
| Desacuerdo            | 2 |
| Indeciso              | 3 |
| De acuerdo            | 4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 |

44. Se alienta dentro de la organización a que se comuniquen información crítica, ya sea buena o mala.

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Muy en desacuerdo     | 1 |
| Desacuerdo            | 2 |
| Indeciso              | 3 |
| De acuerdo            | 4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 |

45. Mi organización tiene un proceso de planificación documentado y fácil de entender.

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Muy en desacuerdo     | 1 |
| Desacuerdo            | 2 |
| Indeciso              | 3 |
| De acuerdo            | 4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 |

46. Hay confianza y respeto mutuo entre los miembros de mi grupo de trabajo / sección / departamento.

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Muy en desacuerdo     | 1 |
| Desacuerdo            | 2 |
| Indeciso              | 3 |
| De acuerdo            | 4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 |

47. Mi organización me ha brindado capacitación y desarrollo para garantizar que tenga las habilidades y habilidades necesarias para realizar mi trabajo de manera efectiva.

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Muy en desacuerdo     | 1 |
| Desacuerdo            | 2 |
| Indeciso              | 3 |
| De acuerdo            | 4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 |

48. Encuentro mi trabajo personalmente gratificante.

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Muy en desacuerdo     | 1 |
| Desacuerdo            | 2 |
| Indeciso              | 3 |
| De acuerdo            | 4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 |

49. Mi organización cuenta con procesos de Recursos Humanos claros y efectivos (reclutamiento, selección, colocación, capacitación, etc.).

|                   |   |
|-------------------|---|
| Muy en desacuerdo | 1 |
| Desacuerdo        | 2 |
| Indeciso          | 3 |
| De acuerdo        | 4 |

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Totalmente de acuerdo | 5 |
|-----------------------|---|

50. Se alienta y aprecia la expresión de opiniones y puntos de vista diversos.

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Muy en desacuerdo     | 1 |
| Desacuerdo            | 2 |
| Indeciso              | 3 |
| De acuerdo            | 4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 |

51. Los líderes de mi organización actúan como modelos a seguir para los valores y expectativas de la organización, predicando con el ejemplo.

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Muy en desacuerdo     | 1 |
| Desacuerdo            | 2 |
| Indeciso              | 3 |
| De acuerdo            | 4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 |

52. Se alienta a los empleados a proponer nuevas ideas y soluciones.

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Muy en desacuerdo     | 1 |
| Desacuerdo            | 2 |
| Indeciso              | 3 |
| De acuerdo            | 4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 |

53. Mi organización ha establecido políticas y procedimientos para todos los procesos de trabajo.

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Muy en desacuerdo     | 1 |
| Desacuerdo            | 2 |
| Indeciso              | 3 |
| De acuerdo            | 4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 |

54. Los líderes de mi organización tienen la capacidad de construir y mantener el trabajo en equipo.

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Muy en desacuerdo     | 1 |
| Desacuerdo            | 2 |
| Indeciso              | 3 |
| De acuerdo            | 4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 |

55. Se alienta la comunicación abierta y honesta sobre los problemas y otras cuestiones relacionadas con el trabajo.

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Muy en desacuerdo     | 1 |
| Desacuerdo            | 2 |
| Indeciso              | 3 |
| De acuerdo            | 4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 |

56. Estoy constantemente capacitado y desarrollado para estar al día con el entorno laboral cambiante.

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Muy en desacuerdo     | 1 |
| Desacuerdo            | 2 |
| Indeciso              | 3 |
| De acuerdo            | 4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 |

57. Trabajo con personas agradables, amigables y serviciales en mi grupo de trabajo / sección / departamento.

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Muy en desacuerdo     | 1 |
| Desacuerdo            | 2 |
| Indeciso              | 3 |
| De acuerdo            | 4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 |

58. Se alienta continuamente a esforzarse por brindar un servicio excelente a nuestros clientes internos y externos.

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Muy en desacuerdo     | 1 |
| Desacuerdo            | 2 |
| Indeciso              | 3 |
| De acuerdo            | 4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 |

59. Se trata de manera constructiva el desempeño deficiente.

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Muy en desacuerdo     | 1 |
| Desacuerdo            | 2 |
| Indeciso              | 0 |
| De acuerdo            | 3 |
| Totalmente de acuerdo | 4 |

60. El desempeño de los gerentes y empleados en mi organización se mide de acuerdo con las políticas y procedimientos prescritos.

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Muy en desacuerdo     | 1 |
| Desacuerdo            | 2 |
| Indeciso              | 0 |
| De acuerdo            | 3 |
| Totalmente de acuerdo | 4 |

61. Mi organización tiene un sistema de promoción transparente y justa.

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Muy en desacuerdo     | 1 |
| Desacuerdo            | 2 |
| Indeciso              | 0 |
| De acuerdo            | 3 |
| Totalmente de acuerdo | 4 |



62. Los líderes de mi organización tienen altos estándares éticos

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Muy en desacuerdo     | 1 |
| Desacuerdo            | 2 |
| Indeciso              | 3 |
| De acuerdo            | 4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 |

63. Estoy motivado para alcanzar niveles más altos y estándares de desempeño en mi trabajo.

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Muy en desacuerdo     | 1 |
| Desacuerdo            | 2 |
| Indeciso              | 3 |
| De acuerdo            | 4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 |

64. Mi organización tiene requisitos y sistemas de desempeño claros para medir el cumplimiento de estos requisitos.

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Muy en desacuerdo     | 1 |
| Desacuerdo            | 2 |
| Indeciso              | 3 |
| De acuerdo            | 4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 |

65. Mi organización cuenta con sistemas de control financiero interno efectivos.

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Muy en desacuerdo     | 1 |
| Desacuerdo            | 2 |
| Indeciso              | 3 |
| De acuerdo            | 4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 |

66. Creo que contribuyo significativamente al éxito de mi organización.

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Muy en desacuerdo     | 1 |
| Desacuerdo            | 2 |
| Indeciso              | 3 |
| De acuerdo            | 4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 |

67. Mi organización está logrando constantemente sus metas y objetivos establecidos.

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Muy en desacuerdo     | 1 |
| Desacuerdo            | 2 |
| Indeciso              | 3 |
| De acuerdo            | 4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 |

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!