



Influencia de los tipos de liderazgo para la consolidación de equipos altamente productivos en
Coopidrogas

Luis Guillermo Torres Enríquez

ID 854093

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual y a Distancia

Programa de Maestría en gerencia de la innovación en proyectos

Sublínea de investigación: Liderazgo, comunicación y emprendimiento social

mayo de 2024

Influencia de los tipos de liderazgo para la consolidación de equipos de altamente productivos en
Coopidrogas.

Luis Guillermo Torres Enríquez

ID 854093

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Magíster en gerencia de la
innovación en proyectos

Asesor(a)

Nelson Leonardo Montoya Arévalo

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual y a Distancia

Programa de Maestría en gerencia de la innovación en proyectos

mayo de 2024

Dedicatoria

Dedico el esfuerzo realizado en este trabajo a mis padres que, aunque ya no estén en este plano terrenal, siempre los llevo en mi corazón, a mi familia que siempre me han apoyado en cada momento de mi vida. Por supuesto a mi hijo hermoso que ha sido el motor de mi vida desde que lo vi por primera vez. Gracias a ti, mi novia hermosa por guiarme, apoyarme y brindarme tu aliento durante todo este tiempo.

Agradecimientos

Doy infinitas gracias a la Cooperativa por el apoyo brindado para cursar esta maestría durante estos dos años. Igualmente, a las personas que me ayudaron en el desarrollo de esta investigación: compañeros, colaboradores y líderes de la Cooperativa. Adicionalmente agradezco a los profesores de esta institución por aportar en el fortalecimiento de mis conocimientos y desarrollo profesional.

Contenido

Resumen.....	12
Abstract.....	13
Introducción	14
1. Planteamiento del problema.....	15
1.1. Descripción del problema	16
1.2. La pregunta de investigación	18
1.3. Los objetivos de investigación.....	19
1.3.1. <i>Objetivo general</i>	19
1.3.2. <i>Objetivos específicos</i>	19
1.4. Justificación de la investigación	19
2. Revisión literaria.....	21
2.1. Estado del arte	21
2.2. Fundamentación teórica y conceptual	25
2.2.1. <i>Liderazgo</i>	25
2.2.2. <i>Equipos de trabajo de alto desempeño o altamente productivos</i>	27
2.2.3. <i>Relación del liderazgo y los equipos de alto desempeño</i>	29
2.2.4. <i>Gerencia</i>	30
3. Metodología	32

3.1. Enfoque de la investigación.....	32
3.2. Alcance de la investigación.....	32
3.3. Población y muestra.....	33
3.3.1. <i>Definición de la población</i>	33
3.3.2. <i>Cálculo y selección de la muestra</i>	33
3.4. <i>Instrumento(s)</i>	35
3.4.1. <i>Modelo Managerial Grid o Malla Gerencial – Blake y Mouton</i>	35
3.4.2. <i>Modelo multifactorial de liderazgo (MLQ)- Bass y Avolio</i>	39
3.4.3. <i>Instrumento de medición de la productividad humana (IMPH) de Cequea</i>	43
3.5. Descripción de procedimientos.....	46
3.6. Análisis de información.....	47
3.7. Consideraciones éticas.....	47
3.7.1. <i>Análisis de consideraciones éticas</i>	48
3.7.2. <i>Instrumentos de aceptación y autorización</i>	49
4. Hipótesis	50
4.1. Las variables	50
4.1.1. <i>Variable(s) independiente(s)</i>	50
4.1.2. <i>Variable(s) dependiente(s)</i>	50
4.2. Planteamiento de hipótesis.....	51

5. Resultados	52
5.1. Identificación de tipos de liderazgo prevalecientes en Coopidrogas	52
5.1.1. <i>Análisis descriptivo de la muestra</i>	52
5.1.2. <i>Resultados Modelo Managerial Grid o Malla Gerencial</i>	53
5.1.3. <i>Resultados Modelo Multifactorial de Liderazgo (MLQ)</i>	57
5.2. Relación entre el desempeño de los equipos de trabajo y los tipos de liderazgo	66
5.2.1. <i>Resultados de medición de la productividad humana (IMPH)</i>	66
5.2.2. <i>Resultados de la relación del tipo del liderazgo y la productividad</i>	75
5.2.2.1. <i>Análisis de distribución de las variables</i>	75
5.2.2.2. <i>Prueba de Chi cuadrado</i>	77
5.2.2.3. <i>Prueba T Student</i>	78
5.2.2.4. <i>Índice de correlación</i>	79
5.3. Tipos de liderazgo que contribuyen al alcance de los objetivos estratégicos	80
5.4. Discusión de resultados	82
6. Conclusiones	85
Referencias	89

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Tamaño de la muestra</i>	34
Tabla 2. <i>Resumen de la herramienta Malla Gerencial</i>	38
Tabla 3. <i>Componentes del liderazgo transformacional</i>	40
Tabla 4. <i>Resumen de la herramienta MLQ</i>	41
Tabla 5. <i>Resumen de la herramienta IMPH</i>	44
Tabla 6. <i>Estadística descriptiva líderes</i>	52
Tabla 7. <i>Estadística descriptiva colaboradores</i>	53
Tabla 8. <i>Resumen de resultados Malla Gerencial de Black y Moun-ton</i>	54
Tabla 9. <i>Resumen de resultados MLQ de Bass y Avolio</i>	57
Tabla 10. <i>Resumen de resultados MLQ por genero</i>	58
Tabla 11. <i>Resumen de resultados MLQ por gerencia de la Cooperativa</i>	59
Tabla 12. <i>Resultados tipo de liderazgo Vs variable Consecuencias Organizacionales</i>	61
Tabla 13. <i>Correlación de Pearson de las variables de consecuencias organizacionales y el liderazgo transformacional</i>	65
Tabla 14. <i>Resumen de resultados de variables secundarias IMPH de Cequea</i>	66
Tabla 15. <i>Resumen de resultados variables secundarias IMPH por gerencia</i>	69
Tabla 16. <i>Resumen de resultados de variables primarias y de productividad IMPH</i>	71
Tabla 17. <i>Resumen de resultados IMPH por genero</i>	73

Tabla 18. <i>Resumen de resultados IMPH por gerencia de la Cooperativa</i>	70
Tabla 19. <i>Pruebas de Chi cuadrado de las variables de Tipo de Liderazgo y Productividad Humana (PH)</i>	73
Tabla 20. <i>Prueba de muestras independientes T student para la variable Tipo de Liderazgo transaccional – transformacional relacionado con la variable Productividad Humana</i>	74
Tabla 21. <i>Correlación de Pearson: tipos de liderazgo y la Productividad Humana (PH)</i>	75
Tabla 22. <i>Tipos de liderazgo y su relación con los objetivos estratégicos</i>	77

Lista de figuras

Figura 1. <i>Resultados de la Malla Gerencia</i>	37
Figura 2. <i>Dimensiones psicosocial y psicológica del IMPH</i>	44
Figura 3. <i>Dispersión de resultados Malla Gerencial de Black y Mounon</i>	55
Figura 4. <i>Malla Gerencial de Black y Mounon detalle líderes democráticos</i>	56
Figura 5. <i>Distribución radial MLQ de variables de segundo y tercer orden por Gerencias</i>	60
Figura 6. <i>Distribución variable Consecuencias Organizacionales</i>	61
Figura 7. <i>Dispersión consecuencias organizacionales vs liderazgo transformacional</i>	63
Figura 8. <i>Dispersión consecuencias organizacionales vs liderazgo transaccional</i>	63
Figura 9. <i>Dispersión consecuencias organizacionales vs liderazgo correctivo</i>	64
Figura 10. <i>Distribución radial IMPH de variables secundarias por Gerencias</i>	70
Figura 11. <i>Distribución de la variable resultante Productividad Humana (PH)</i>	75
Figura 12. <i>Distribución de la variable resultante liderazgo transformacional</i>	76
Figura 13. <i>Distribución de la variable resultante liderazgo transaccional</i>	76

Lista de anexos

Anexo A. *Consentimiento informado e instrumento de recolección de datos*93

Anexo B. *Validación de instrumentos*99

Resumen

Esta investigación tiene como propósito determinar la influencia de los tipos de liderazgo en relación con la productividad de los colaboradores que conforman los equipos de trabajo en Coopidrogas, para ello, se aplicaron los instrumentos de Malla Gerencial y el Modelo Multifactorial de Liderazgo (MLQ) como metodologías para determinar los liderazgos existentes en una muestra de 23 líderes. Además, se empleó el Instrumento de Medición de Productividad Humana (IMPH) para medir el desempeño de los seguidores o colaboradores de estos líderes. Para establecer la relación entre las variables de liderazgo y productividad se desarrollaron las pruebas estadísticas de Chi cuadrado, T student y correlación de Pearson.

Los resultados obtenidos muestran la existencia de los liderazgos democrático-transaccional y democrático-transformacional entre los líderes de la Cooperativa y la productividad de sus seguidores están en una escala media y alta. Por otro lado, se demostró estadísticamente con la prueba de Chi cuadrado la dependencia entre las variables de liderazgo y productividad, además la prueba de T-student indica una diferencia significativa entre el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional relacionadas con la productividad. Estas dos pruebas expusieron la influencia entre las variables en cuestión, llevando a estimarla a través del índice de correlación de Pearson su fuerza y dirección, probando en primera instancia una relación positiva y fuerte entre la productividad humana y el liderazgo transformacional y, por otra parte, se puede indicar que existe una relación negativa y fuerte entre la productividad humana y el liderazgo transaccional.

Palabras clave: *Correlación, liderazgo, transaccional, transformacional, productividad.*

Abstract

The purpose of this research is to determine the influence of the types of leadership in relation to the productivity of the collaborators that make up the work teams in Coopidrogas. For this purpose, the Management Grid and the Multifactorial Leadership Model (MLQ) instruments were applied as methodologies to determine the existing leadership in a sample of 23 leaders. In addition, the Human Productivity Measurement Instrument (IMPH) was used to measure the performance of the followers or collaborators of these leaders. To establish the relationship between the leadership and productivity variables, Chi-square, Student's t-test and Pearson's correlation statistical tests were developed.

The results obtained show the existence of democratic-transactional and democratic-transformational leadership among the leaders of the Cooperative and the productivity of their followers are in a medium and high scale. On the other hand, the Chi-square test statistically demonstrated the dependence between the variables of leadership and productivity, and the T-student test indicates a significant difference between transformational leadership and transactional leadership related to productivity. These two tests exposed the influence between the variables in matter, leading to estimate through Pearson's correlation index their strength and direction, proving in the first instance a positive and strong relationship between human productivity and transformational leadership and, on the other hand, it can be indicated that there is a negative and strong relationship between human productivity and transactional leadership.

Keywords: *Correlation, leadership, transactional, transformational, productivity.*

Introducción

En la actualidad, la competencia en los diferentes sectores económicos se hace más fuerte y esto no es ajeno para el sector farmacéutico, donde variables como lo son: la entrada de cadenas de droguerías internacionales o el déficit de materias primas para la producción de algunos medicamentos, hacen que estas organizaciones se concentren en factores como la tecnología, el servicio, la infraestructura o las habilidades de sus colaboradores para tener una mayor productividad. Este último factor tiene diversidad de elementos y uno que cobra gran relevancia es el liderazgo, ya que, según diferentes investigaciones, si es canalizado de forma adecuada existe una alta probabilidad de generar cambios positivos.

Los diferentes tipos de liderazgos son esenciales para poner en marcha de forma favorable las diferentes estrategias organizacionales, sin embargo, Coopidrogas desconoce cómo los liderazgos existentes influyen en la productividad de sus colaboradores.

El objetivo de la presente investigación es identificar los tipos de liderazgos y cuantificar la productividad de los equipos de trabajo de Coopidrogas. Asimismo, se busca establecer estadísticamente la relación o influencia de cada tipo de liderazgo con la productividad de los colaboradores; y determinar, cómo el liderazgo contribuye al alcance de los objetivos estratégicos de la Cooperativa.

Para alcanzar los objetivos planteados se ha considerado un nivel de investigación relacional, con un alcance descriptivo-explicativo, un método cuantitativo y un horizonte temporal transversal. Para la recolección de información se ha utilizado un modelo de encuesta a través de Google forms y la cual conjuga el modelo de malla gerencial y el modelo multifactorial de liderazgo (MLQ) para determinar los tipos de liderazgo, además de la

herramienta IMPH para determinar la productividad de los colaboradores. Para establecer la relación entre las variables liderazgo y productividad se han realizado las pruebas estadísticas de Chi cuadrado, T-student y correlación de Pearson.

Los principales hallazgos de esta investigación dan respuesta a los objetivos específicos planteados, donde se determinó que los liderazgos existentes en la Cooperativa son el democrático-transformacional y democrático-transaccional, además la productividad de los colaboradores se cuantificó entre media y alta, asimismo se estableció que existe influencia entre los tipos de liderazgo y la productividad, por último, se determinó que el liderazgo que más influye en los objetivos estratégicos organizacionales es el transformacional.

El desarrollo de esta investigación cobra gran importancia en la línea de liderazgo como elemento fundamental, según los resultados obtenidos, como factor influyente en la productividad de los equipos de trabajo, además, aporta al conocimiento sobre el liderazgo, su impacto en las organizaciones y genera en los implicados en esta investigación, elementos que los lleven a la toma de decisiones en este campo.

1. Planteamiento del problema

En este apartado del documento de la investigación, se expone el planteamiento del problema a través de elementos como: la descripción del problema, el cual presenta la situación que es objeto de estudio, igualmente, se plasman las preguntas de investigación central y secundarias, las cuales son fundamentales para plantear el objetivo general y los objetivos específicos, los cuales buscan ser estudiados durante el desarrollo de esta investigación.

1.1. Descripción del problema

Coopidrogas es una empresa asociativa de economía solidaria, sin ánimo de lucro que busca el desarrollo empresarial de sus asociados (droguistas detallistas), a través de la distribución de medicamentos y productos populares, además de ofrecerles servicios aplicables a sus droguerías. Actualmente Coopidrogas cuenta con más de 5.000 asociados a nivel nacional, esto y su tradición en el mercado, le han permitido tener una gran solides financiera, esto lo demuestra el segundo lugar como la Cooperativa más grande en Colombia (Confecoop, 2021).

Como guía en la ejecución de sus actividades, Coopidrogas se fundamenta en el código de ética y los valores organizacionales, entre los cuales se destacan: solidaridad, equidad, democracia, honestidad, responsabilidad social, lealtad, respeto, disciplina y ética.

En los últimos años la venta de medicamentos y productos populares ha tenido la entrada de diferentes cadenas de farmacia que cada vez cobran más relevancia con los clientes y donde se destacan Cruz verde y Audifarma (Revista Semana, 2021). Esto ha generado que Coopidrogas desarrolle diferentes estrategias como lo son: nuevas sedes de distribución, implementación de la tecnología EWM, reestructuraciones internas, entre otras, todo esto en búsqueda de que sus asociados mantengan su competitividad en el mercado.

Estos cambios ejecutados en la Cooperativa, ha generado el incremento de áreas y colaboradores, por lo que se hace necesario generar estrategias para el desarrollo interno de las mismas, y por supuesto de todas las partes interesadas (asociados, proveedores, clientes), esto permitirá el alcance de forma eficiente de las metas establecidas en cada grupo de trabajo y por supuesto, del posicionamiento de la Cooperativa en el mercado.

Existen diferentes variables que actúan en los resultados de los equipos de trabajo, pero la fundamental es el tipo de liderazgo que se ejerce. Actualmente, la Cooperativa no conoce el impacto que tienen los diferentes tipos de liderazgo existentes sobre el desempeño de los equipos de trabajo, además de como repercuten en el modelo de negocio y la estrategia actual de la Cooperativa.

El cómo influyen los diversos tipos de liderazgo en los resultados organizacionales no es algo exclusivo de Coopidrogas, esto es algo latente en Colombia, como lo indica el autor Ogliastri (1998) sobre el liderazgo excepcional “tiene un estilo participativo, se distingue por una clara visión estratégica y establece políticas de personal orientadas por valores humanísticos y de desarrollo de la gente en su empresa” (p.12). Las características antes citadas indican que el liderazgo debe centrar sus esfuerzos en la búsqueda del desarrollo profesional y personal de los colaboradores, además de integrarlos en las actividades de creación y mejora de los procesos con metodologías innovadoras, permitiendo que los colaboradores generen un valor agregado en el día a día para alcanzar las metas planteadas.

Por otro lado, el autor Goleman (2013) afirma lo siguiente:

Al fin y al cabo, los estilos personales de los líderes extraordinarios pueden variar mucho: los hay contenidos y analíticos, y los hay que gritan sus edictos a voz en grito. Y lo que es igual de importante, las distintas situaciones también requieren distintos tipos de liderazgo. (p.19)

Las características personales de cada líder influyen en su estilo de liderazgo, pero algo en lo que se deben enfocar las organizaciones que buscan éxito, que quieren excelentes resultados, es el desarrollo de estrategias que conlleven a que sus líderes ejerzan su liderazgo con

inteligencia emocional, esto permitirá que se afronten las diferentes situaciones de forma asertiva y los colaboradores entreguen mejores resultados.

Los dos autores mencionados, son solo algunos ejemplos de las diversas investigaciones existentes sobre la influencia que tiene el liderazgo en los equipos de trabajo y, por ende, en los resultados organizacionales, dando aun mayor relevancia a esta investigación y la cual con los resultados que se obtengan, busca contribuir en este tema tan importante en las organizaciones.

1.2. La pregunta de investigación

De acuerdo con la descripción del problema descrito anteriormente, surge el siguiente cuestionamiento central de esta investigación:

¿De qué manera los tipos de liderazgo existentes en Coopidrogas han influido en la consolidación de equipos de trabajo y su productividad?

Teniendo en cuenta la pregunta central, surgen otros cuestionamientos específicos los cuales se exponen a continuación:

¿Cuáles son los tipos de liderazgos existentes en Coopidrogas?

¿Existe alguna relación entre los tipos de liderazgo identificados en Coopidrogas con el desempeño de los equipos de trabajo?

¿Cuál es el tipo de liderazgo que contribuye en el alcance de los objetivos estratégicos de la Cooperativa?

1.3. Los objetivos de investigación

1.3.1. Objetivo general

Analizar la influencia de los diferentes tipos de liderazgo sobre la productividad de los equipos de trabajo existentes en Coopidrogas.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Identificar los tipos de liderazgo con mayor prevalencia en Coopidrogas.
2. Establecer la influencia actual entre la productividad de los equipos de trabajo y los tipos de liderazgo identificados en Coopidrogas.
3. Determinar que tipos de liderazgo contribuyen a dar alcance a los objetivos estratégicos de la Cooperativa.

1.4. Justificación de la investigación

¿Por qué realizar este tipo de investigación? Sin duda, su desarrollo se da en primera instancia por la importancia de potencializar los equipos de trabajo y por supuesto, por la necesidad que se evidencia en diferentes organizaciones, donde se ejecutan diversas estrategias para generar una mayor productividad, estas estrategias comúnmente dejan de lado el factor humano, afectando el desempeño de los equipos de trabajo y el cumplimiento de las metas establecidas.

Coopidrogas, en los últimos años ha generado diversas estrategias para que sus asociados se fortalezcan en el mercado como lo son: nuevas tecnologías, alianzas con terceros, nuevos servicios, reestructuración interna, nuevas sedes, entre otras. Es en este momento, cobra gran relevancia que se genere un cambio interno y se le dé prelación al factor humano, el cual, es

fundamental para cumplir las estrategias planteadas. Es aquí donde el liderazgo se convierte en un factor preponderante para que los equipos de trabajo den lo mejor de sí, es decir, para que los niveles de productividad sean los necesarios para cumplir las metas establecidas.

Esta investigación busca establecer los tipos de liderazgos existentes en Coopidrogas y cuantificar como influyen sobre la productividad de los equipos de trabajo. Los resultados obtenidos permitirán determinar las características de liderazgo que más benefician el cumplimiento de las estrategias organizacionales de la Cooperativa y de esta forma generar una cultura organizacional en pro del liderazgo y los equipos de trabajo altamente productivos.

Investigaciones como esta, alineadas a la importancia que ejerce el liderazgo sobre la productividad, aportan a las organizaciones a tomar un enfoque más humano y lo cual sin lugar a duda, les permitirá un alto desarrollo empresarial para afrontar los retos diarios provenientes del mercado. Por otro lado, afianzar el conocimiento de la comunidad científica y de los interesados en esta línea de investigación, es otro aporte que genera este documento, el cual recopilará resultados comprobables y cuenta con fundamentos esenciales de otros autores.

2. Revisión literaria

En este capítulo se abordará la revisión literaria de esta investigación y la cual se divide en dos partes, la primera de ellas corresponde al estado del arte donde se reseñan los resultados de diferentes investigaciones lo que da entrada al planteamiento de los antecedentes y en la segunda parte se encontrarán los aspectos teóricos y conceptuales los cuales permitirán soportar el desarrollo de esta investigación.

2.1. Estado del arte

A continuación, se expondrán los principales resultados de diversas investigaciones y artículos que dan los antecedentes iniciales de esta investigación y para su construcción, se consultaron diferentes bases de indexación tales como: Scopus, Science Direct, Scholar, entre otras y donde se tuvieron en cuenta como categorías conceptuales de búsqueda: liderazgo transformacional, equipos de alto desempeño y la influencia del liderazgo en los equipos de trabajo, donde se tuvieron en cuenta los siguientes artículos relacionados a esta investigación.

La felicidad se puede definir como un estado donde las personas sienten un alto nivel de satisfacción espiritual y físico. Pero ¿la felicidad de los colaboradores depende de algún tipo de liderazgo? Carrillo et al. (2022) en su investigación muestran en sus conclusiones que:

El liderazgo transformacional se convierte en una herramienta de transformación de los ambientes laborales, que influye en la felicidad en el trabajo de los colaboradores de un sector agroindustrial, evidenciando que genera en ellos mayor satisfacción laboral. Los sentimientos positivos de los colaboradores pueden generar efectos altamente productivos en los equipos de trabajo y si se conduce de la forma adecuada, con una estrategia donde los colaboradores sean

parte esencial de la organización, pueden convertirse en una ventaja competitiva (p. 90). El escenario de este estudio muestra una similitud con lo que desea evidenciar con esta investigación y como los tipos de liderazgo generan diferentes tipos de influencia sobre los colaboradores de Coopidrogas.

La generación de innovación en los equipos de trabajo es un elemento que las organizaciones con visión competitiva se enfocan cada vez más y por supuesto hace parte fundamental para que los equipos de trabajo busquen mejora en los procesos y por ende un alto nivel de desempeño. (Norena y Guevara, 2022) en su investigación “influencia de los estilos de liderazgo en el comportamiento innovador”, muestran en sus resultados estadísticos que existe una relación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y la innovación, por otro lado, que existe una relación negativa y significativa entre el liderazgo transaccional y la innovación (p.480). Aunque estos resultados son obtenidos en un ambiente militar, es indudable que el impacto que tiene los diversos tipos de liderazgo es fundamental en los resultados de los equipos de trabajo, al igual que lo que se busca evidenciar en Coopidrogas a través de esta investigación.

Vargas et al. (2022) en su investigación “Liderazgo ético: su relación con los conflictos, la confianza y la transferencia de conocimiento”, con el uso de análisis de un modelo de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados, concluyeron que el estilo de liderazgo ético no tiene influencia sobre la existencia de conflictos laborales, por otro lado, también identificaron que la existencia de estos conflictos no interfiere en la transferencia del conocimiento (pp. 175-176). Esta investigación muestra un escenario enfocado a los conflictos en los grupos de trabajo y aunque en este caso no existe una relación con el liderazgo analizado, son variables

importantes para tener en cuenta para desarrollar esta investigación y determinar una cohesión importante en los equipos de trabajo de la Cooperativa que potencialicen su desempeño.

Herrera (2021) en su investigación se enfoca específicamente en un tipo de liderazgo, en este caso el transformacional. La principal conclusión de la investigación es que hay relación positiva entre la motivación y el liderazgo transformacional fundamentado por los valores grupales, orientación hacia el logro y un trabajo desarrollado con sinergia (p. 80). Otro factor preponderante en el rendimiento o desempeño de los grupos de trabajo es la motivación, y sin lugar a duda existe una relación directa entre el tipo de liderazgo y este factor. La investigación antes citada guarda un enfoque acorde a los objetivos planteados para esta investigación y será de aporte para evaluar la posible relación entre los tipos de liderazgo existentes en Coopidrogas y la productividad.

Perilla y Gómez (2017), en su investigación “relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y bienestar del empleado”, usaron una metodología de corte transversal correlacional, concluyen que existe una alta relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los colaboradores que participaron en el estudio (p.97). El alto desempeño laboral está dado por diversos factores, entre los que se destaca el bienestar de los colaboradores, es por esto que es fundamental considerar que en el desarrollo de esta investigación, se tenga en cuenta en la estructuración de los instrumentos de medición, no solo preguntas ligadas al desempeño, sino que se le pueda dar un espacio al bienestar de los colaboradores versus el diferente tipo de liderazgo.

Tal como lo indican (Hurtado y Escandón, 2016) en su investigación, en la cual plantean que los diferentes tipos de liderazgo existentes, específicamente el autocrítico, democrático y

liberal, influyen de forma directa en el desempeño de las empresas exportadoras de Colombia y en cual lograron concluir que las empresas con bajo rendimiento generalmente tienen una deficiente estrategia y son guiadas por líderes liberales, quienes se caracterizan por no hacer énfasis en el rendimiento. Por otra parte, los autores indican que las empresas de alto desempeño del mercado exportador se caracterizan por tener una estrategia clara y tener un liderazgo liberal – democrático (p. 144). Desconociendo aún los tipos de liderazgos existentes en Coopidrogas, los anteriores resultados demuestran la importancia que tiene el liderazgo en el desempeño de los equipos de trabajo y por supuesto en el cumplimiento de las estrategias organizacionales, este aporte científico se encuentra alineado a los objetivos de esta investigación, lo que será un aporte en el desarrollo de esta.

Hermosilla et al. (2016), en su investigación buscan relacionar el liderazgo transformacional con tres variables específicas: satisfacción, efectividad y motivación, dando como resultado una asociación positiva con estas tres variables, además demuestran con el instrumento MLQ, que el liderazgo transformacional tiene mejores resultados de relación que el liderazgo transaccional (p. 140). Las tres variables específicas tratadas en esta investigación son sin lugar a duda pilares de la productividad humana, ya que la percepción de satisfacción de un colaborador con su entorno de trabajo permite alcanzar los resultados óptimos de la organización. El escenario en el que se desarrolla esta investigación y el uso de la herramienta MLQ son elementos alineados a los objetivos específicos de esta investigación.

Por otro lado, (Mendoza y García, 2014) en su investigación, compararon el liderazgo transformacional versus el liderazgo transaccional, teniendo en cuenta las variables de resultados de desempeño en una empresa de entrenamiento en México, utilizando coeficientes de

correlación, se obtuvo como resultado que tiene un mayor impacto e influencia en el desempeño laboral el estilo de liderazgo transformacional (pp. 1426-1427). El uso de herramientas estadísticas y los resultados positivos en cuanto la relación de un liderazgo ágil y participativo, como lo es el transformacional, con el desempeño laboral, guardan una asociación fuerte con los objetivos que se buscan alcanzar en esta investigación, por lo que su aporte será de gran relevancia.

2.2. Fundamentación teórica y conceptual

A continuación, se abordará los conceptos fundamentales para el desarrollo de esta investigación.

2.2.1. Liderazgo

Liderazgo, es una palabra con gran fuerza, contundencia que ha sido fundamental para el desarrollo, no solo de las organizaciones, se puede afirmar que el mundo tal cual como se conoce en este momento, se debe a que diferentes personas a lo largo de la historia han dado acción a la palabra liderazgo. La existencia de diferentes habilidades y características de los líderes hace que el concepto de liderazgo no sea fácil de abarcar en una sola definición, por ello, si se hace una revisión detallada, existen multitudes de ellas que defienden cierta postura o tipos de liderazgos existentes.

Dejando a un lado la diversidad de enfoques existentes, se puede indicar que una de las más apropiadas es la definición generada por Dwight Eisenhower (1943): “el liderazgo es el arte de hacer que otra persona haga lo que usted quiere que haga porque ella quiere hacerlo”, ya que

independientemente de las características y habilidades del líder, la finalidad del liderazgo es desarrollar cierto grado de influencia sobre los demás para llevarlos a un propósito establecido.

Otra definición que se debe tener en cuenta es la realizada por Daft y Lane (2006) citado por Castro et al. (2012), donde describen el liderazgo como:

Un buen liderazgo debe ir acompañado por una estrategia y metas claras, es decir, debe existir un propósito que genere beneficio a todas las partes interesadas y depende del líder y de la influencia que genere en sus equipos de trabajo el no perder el enfoque con las premisas del día a día. (p.15)

De acuerdo con lo anterior, surge el siguiente cuestionamiento: ¿cuál es la forma en que un líder puede generar influencia sobre sus equipos de trabajo? La respuesta a este interrogante es subjetiva y esto depende del ambiente donde se desarrolle las características de liderazgo. De igual forma, en las últimas décadas se ha fortalecido un concepto y tiene que ver con el liderar con inteligencia emocional y cuyo principal autor Goleman (2013) indica que:

Aquellos liderazgos donde pasan de ser dominantes, a convertirse en liderazgos transformadores, líderes que hacen parte del equipo trabajo para entender las dificultades y necesidades de sus compañeros, en otras palabras, líderes que guían con el corazón, han generado cambios organizacionales, dando como resultado el verdadero trabajo en equipo para desarrollar mejoras e innovación en sus procesos. (p.28)

Es indudable, que el liderazgo es fundamental en nuestra sociedad, en las organizaciones y por supuesto, que el tipo de liderazgo ejercido depende en gran medida al entorno donde se vaya a desarrollar, lo anterior permite afirmar, que no existe un tipo de liderazgo ideal, sino que

se hace necesario identificar las necesidades de liderazgo a través de la misión, visión, objetivos estratégicos organizacionales, esto va alineado con lo indicado por Zenger y Folkman (2013):

Las actividades de liderazgo no son todas iguales, por ejemplo, no a todos los líderes se les exige que capitaneen el cambio. Algunos dedican gran parte de su tiempo a actividades de desarrollo del personal, mientras que otros están centrados en los elementos operacionales o de producción correspondientes a su rol. (p.25)

2.2.2. *Equipos de trabajo de alto desempeño o altamente productivos*

En este aparte se abordará el siguiente concepto fundamental para el desarrollo de esta investigación y el cual tiene que ver con los equipos de trabajo de alto desempeño o altamente productivos. En la actualidad, es común que se genere la buena práctica de trabajar en equipo, esto soportado por las nuevas generaciones (millennials y centennials), los cuales tienen una mayor facilidad para crear y ejecutar actividades en conjunto a diferencia de las generaciones anteriores.

Gostick (2019) indica sobre el alto desempeño lo siguiente:

Desempeño, compromiso, potencial, equipo, colaboración, alineamiento, agilidad, productividad, velocidad, resultados, inspiración, energía, sinergia... Todos estos son conceptos que nos llegan a la mente cuando pensamos en un equipo o una organización ganadora. Dicho de otra manera, la combinación de todos estos conceptos es sinónimo de dos palabras: Alto Desempeño.

En la mayoría de los casos el norte brindado a los equipos de trabajo está ligado a los objetivos establecidos por la organización y que por supuesto, es lo que se espera a nivel organizacional, pero el alcanzar las metas no indica que los equipos de trabajo sean de alto

desempeño o altamente productivos, existen muchas más variables que se deben tener en cuenta para calificar a un equipo u organización como de alto desempeño.

Otro autor como Bock (2015) indica sobre el desempeño lo siguiente:

Se puede pensar que las personas son fundamentales buenas o no. Si usted cree que son buenas, en ese caso, y ya sea como emprendedor, miembro de un equipo, jefe de sección o director general, deberá actuar de una forma coherente con sus creencias. Si las personas son buenas deberían ser libres. El trabajo carece de sentido y resulta menos placentero de lo conveniente porque líderes bienintencionados no creen, en su fuero interno, que las personas sean buenas. Las organizaciones crean enormes burocracias para controlar a sus empleados. Esas estructuras de control son una forma de admitir que no se puede confiar en la gente. (p.19)

Generar un compromiso genuino en los grupos de trabajo no es una tarea fácil y esto junto con objetivos claros son fundamentales para generar alta productividad en los equipos de trabajo. Como lo indica Lazlo Bock, las organizaciones incrementan cada vez más sus estructuras, pero más enfocadas al control de los colaboradores y los procesos, esto genera en los miembros de los equipos de trabajo, y más con los pertenecientes a las generaciones más jóvenes, que no desarrollen esa relación genuina con su entorno laboral, con los objetivos de la organización, afectando su desempeño individual y su poca integración en los espacios colaborativos.

Para definir que es un equipo de alto desempeño Núñez (2022) indica: “son personas con habilidades demostradas y complementarias, que trabajan coordinadamente con un claro objetivo común para lograr el crecimiento de una empresa y organización” (p.6). Esta definición resume lo

que se espera que sea un equipo de alto desempeño que, con la guía y liderazgo adecuado, además de fomentar el desarrollo personal del equipo, permitirá una sinergia adecuada para alcanzar las metas y estrategia de la organización.

2.2.3. Relación del liderazgo y los equipos de alto desempeño

¿El tipo de liderazgo ejercido en una organización está directamente relacionado con el desempeño de los equipos de trabajo? Este cuestionamiento es el pilar del desarrollo de esta investigación y aunque para muchos lectores la respuesta es obvia, cuando se analiza el estado de la mayoría de las organizaciones, es una relación que no se tiene en cuenta para aumentar el desempeño de sus organizaciones y por supuesto de sus equipos de trabajo.

Gostick (2019) indica sobre los equipos de trabajo lo siguiente:

El problema es que la mayoría de los equipos que encontramos no son tan efectivos como podrían serlo, y, lo que es peor, a menudo tienen tensiones enormes e incluso fuertes disensiones y diferencias de criterio. Ese tipo de disfunción drena la energía, el entusiasmo y la creatividad de los empleados en lugar de energizarlos e inspirarlos.

Los inconvenientes que se ven reflejados en las organizaciones apuntan a que se enfocan en gran medida a los resultados, al conocimiento técnico, dejando de lado las habilidades y como tal, a la persona. El desarrollar una cultura organizacional enfocadas en el factor humano juega un papel preponderante, ya que de esta forma se asegura el ambiente adecuado para potencializar las características de liderazgo y por supuesto la respuesta adecuada de los colaboradores para alcanzar el resto de las estrategias planteadas.

Existen diversas investigaciones que demuestran la relación existente entre el liderazgo y la productividad o desempeño laboral, tal como lo son los ejemplo de: Quinde (2019) quien utilizando la prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov y aplicación de un aprueba paramétrica en el sector financiero, concluyó que los estilos de liderazgo transformacional y el transaccional tenían una mayor correlación positiva con el desempeño laboral. Por otro lado, Castro (2023) en el sector salud, aplicando los instrumentos MLQ-6S adaptado y EVADEST, determinó que sí existió relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral, además que el estilo de liderazgo que tuvo mayor predominio fue el transformacional, con una aceptación de 76,8%.

2.2.4. Gerencia

El desempeño de los equipos de trabajo está relacionado con diversas variables organizacionales y dos de ellas son la estrategia y las decisiones tomadas para alcanzarla. Teniendo en cuenta esto, toma una gran relevancia el papel que desempeñan los gerentes organizacionales, así que surge el siguiente cuestionamiento: ¿Qué es un gerente excelente? Tracy (2014) indica que:

Es alguien que consigue resultados superiores dando constantemente lo mejor de sí mismo, a la vez que libera el potencial de los demás para que ellos puedan realizar una contribución aun mayor a la organización. La fuerza de cualquier organización está determinada por la calidad de sus gerentes en todos sus niveles. (p.24)

Gerenciar no es una tarea fácil, ya que se debe lidiar con un sin un número de tareas ligadas a la estrategia pero a pesar de todo esto una de las principales actividades que debe realizar un gerente es la de potenciar a los miembros de la organización, enfocándose

principalmente en los líderes, quienes se encargarán de multiplicar la estrategia en todas las áreas de trabajo y generar la motivación necesaria.

Otro autor como Amaya (2004) afirmó lo siguiente:

La misión del hombre en la organización está conformada por nueve actividades fundamentales, las cuatro primeras de carácter administrativo y las otras cinco de carácter gerencial o de manejo. Como en las cuatro primeras actividades la tecnología ha contribuido de manera significativa a facilitar el trabajo del hombre. Es en las cinco actividades finales en donde los componentes físicos, emocional e intelectual del ser humano continúan teniendo gran peso en sus decisiones y es donde el tema de Gerencia se convierte en la combinación entre técnica y arte. (p. 8)

El papel que tiene un gerente en la motivación de los equipos de trabajo es fundamental, ya que sus decisiones tienen influencia directa en el estado de ánimo de los líderes y colaboradores. Fomentar un buen ambiente contribuye a que el equipo mejore su actitud y por ende se verá impactado positivamente el profesionalismo y resultados de los equipos de trabajo.

Por otro lado, Turriago (2009) indica que para gerenciar un negocio es necesario alinearse a la misión y objetivos organizacionales, buscar un balance entre las necesidades que tiene la organización y las necesidades que tienen los equipos de trabajo, para esto debe aplicar un juicio idóneo que lo lleve a reducir las brechas entre estos dos elementos.

3. Metodología

En este capítulo se van a exponer los aspectos metodológicos relacionados con la recolección, desarrollo procedimental y análisis de la información para validar los objetivos definidos, además se planteará el enfoque y alcance de la investigación, del mismo modo, se define la población y muestra seleccionada para la recolección de datos, el instrumento seleccionado para realizar el trabajo de campo y la descripción de los demás elementos esenciales para el desarrollo metodológica de esta investigación.

3.1. Enfoque de la investigación

Esta investigación parte de un enfoque cuantitativo, entendiéndolo según Hernandez, Sampieri (2014), como un conjunto de procesos secuencial y probatorio. El cual guarda un orden riguroso, con la posibilidad de redefinir alguna fase de la investigación y se determinan las variables a analizar con las preguntas e hipótesis planteadas en la investigación. La selección de este enfoque metodológico corresponde, a que se busca determinar la relación existente entre los diferentes tipos de liderazgo (variable 1), respecto al desempeño de los equipos de trabajo variable (2), las cuales se derivan de los objetivos establecidos y buscan ser probados a través del uso de un análisis objetivo y el análisis.

3.2. Alcance de la investigación

Está investigación parte de un alcance explicativo, el cual es definido por Hernandez, Sampieri (2014), como “aquel que busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice, describiendo tendencias de un grupo o una población”. De igual manera, también abarca un alcance correlacional y se puede entender por el mismo

Hernández, Sampieri (2014), como la asociación de variables mediante un patrón predecible para un grupo o población. Para esta investigación, después de la revisión literaria referentes a la perspectiva en estudio y teniendo en cuenta los objetivos planteados, se ha definido que su alcance sea Explicativo – Correlacional, ya que busca determinar la asociación entre las variables identificadas, liderazgo y desempeño de trabajo y con el análisis de los resultados generar un entendimiento de las causas.

3.3. Población y muestra

3.3.1. Definición de la población

Esta investigación será desarrollada en Coopidrogas la cual cuenta con 6 sedes regionales a nivel nacional. Para facilitar el trabajo de campo será tomada como universo o población la sede más grande, la cual está ubicada en Cota – Cundinamarca y cuenta con 919 colaboradores, distribuidos en 35 departamentos, de los cuales el 83% realizan labores administrativas y el otro 17% realizan labores operativas.

3.3.2. Cálculo y selección de la muestra

La muestra del estudio será tomada de la sede principal de la cooperativa (sede Cota) y como el objetivo primordial es la de determinar cómo influye los tipos de liderazgo en el desempeño de los equipos de trabajo, solo se tendrá en cuenta las áreas administrativas, esto se debe a que los colaboradores que realizan actividades operativas cambian constantemente de procesos y de líderes. Teniendo en cuenta lo anterior, los grupos de trabajo que se tendrán en cuenta para el estudio deben cumplir las siguientes características:

- Cargo mínimo del líder coordinador
- Número mínimo de personas a cargo 4
- Perteneciente al desarrollo de actividades administrativas

Estas características permiten indicar que existen 27 departamentos o equipos de trabajo que las cumplen y las cuales serán el dato inicial para calcular el tamaño de la muestra:

Tabla 1.

Tamaño de la muestra

Ítems	Valores líderes	Valores colaboradores
Tamaño de la población	27	110
Erros máximo aceptable	10 % (0.10)	10 % (0.10)
Nivel de confianza	90% (1.645)	90% (1.645)
(P)	0.5	0.5
(Q)	0.5	0.5
Tamaño de la muestra	18	42

Nota. Fuente propia

El nivel de confianza utilizado para el cálculo de la muestra fue del 90%, por debajo al que se utiliza en este tipo de investigaciones, esto debió a la premura para cumplir con los tiempos de esta investigación y la dificultad de los líderes en desarrollar el cuestionario, ya que en la época de recolección de datos estaban enfocados en la planeación de las actividades a ejecutar para el 2024 y el desarrollo de las mesas de asambleas para Asociados. Igualmente, para el grupo de líderes se obtuvo la respuesta de 23 líderes, por encima de la muestra indicada.

El realizar un muestreo más pequeño de lo normal conlleva a que los datos obtenidos puedan ser tomados como parciales dentro de la población del estudio, en este caso Coopidrogas, pero al ejecutar la toma de la muestra con aleatoriedad asegura en un alto porcentaje que los resultados estén apegados a la realidad de la Cooperativa.

3.4. Instrumento(s)

Para la recolección de datos que lleven al cumplimiento de los objetivos establecidos en la presente investigación, además de tener en cuenta los recursos existentes y el campo de aplicación se estableció que la mejor alternativa es el uso de una herramienta tipo encuesta basada en los tres modelos de liderazgo gerencial desarrollados por Blake y Mouton (Managerial Grid o Malla Gerencial), Bass y Avolio (MLQ), y el modelo desarrollado por Cequea (Instrumento de medición de la productividad humana (IMPH), la cual tendrá una estructura con preguntas cerradas y con diferentes escalas, en este caso: dicotómicas y Likert. El diseño de este cuestionario va en dos vías: la primera de ellas corresponde al establecimiento del tipo del liderazgo en los departamentos de la muestra seleccionada y el segundo a la medición de la productividad de los equipos de trabajo de estos departamentos.

3.4.1. Modelo Managerial Grid o Malla Gerencial – Blake y Mouton

Uno de los modelos utilizados para la recolección de datos corresponde al modelo Managerial Grid o Malla Gerencial, definido por sus autores Blake y Mouton (1960) los cuales lo definen como:

El modelo que identifica el grado en que un líder se centra en las tareas o en las personas y la forma en la en que se relacionan tres características universales:

- Objetivos, es decir, el fin específico de la empresa y como este coincide con los intereses que tienen las personas que la integran.
- Elemento humano, pues no existe organización que no esté conformada por personas.
- Poder, debido que las organizaciones están constituidas por personas, algunos de ellos gozan de más poder que otros, siendo unos jefes y quienes se encuentran bajo sus órdenes; dando esto lugar a los niveles jerárquicos en las organizaciones.

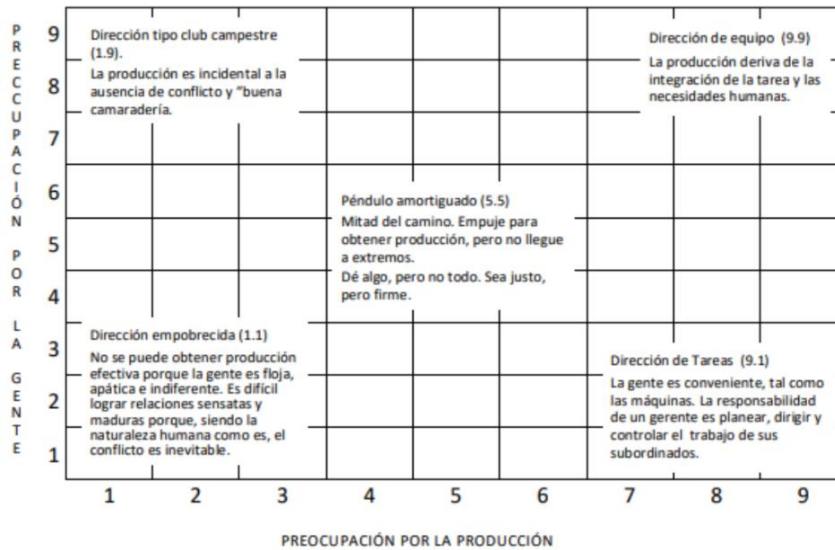
Este cuestionario, ver **Anexo A Cuestionario de medición de estilos de liderazgo y productividad humana**, está conformado desde su numeral 8, por dieciocho planteamientos que pretenden evaluar el comportamiento habitual de las personas; el cual será aplicado a los líderes de cada departamento seleccionado. Las preguntas (2, 3, 5, 7, 8, 11, 13, 15, y 18) califican la preocupación del líder hacia las tareas, mientras que las preguntas (1, 4, 6, 9, 10, 12, 14, 16 y 17) evalúan la actitud o preocupación hacia el equipo de trabajo.

Una vez se ha aplicado este cuestionario se inicia con la interpretación de resultados, para ello es importante entender este modelo, para ello Blake y Mouton (1964) lo describen como:

Una representación gráfica de una cuadrícula con dos ejes, el eje horizontal o eje (x) representa el grado en el que los líderes se preocupan por los resultados (tareas) y el eje vertical o eje (y) representa el grado en el que los líderes dan mayor importancia a las personas. Los líderes puntúan entre 1 y 9 en cada eje, lo que produce una puntuación combinada en un plano cartesiano. Uno representa la preocupación menor y nueve representa la preocupación máxima.

Figura 1.

Resultados de la Malla Gerencial



Nota. Blake y Mouton (1964), el nuevo Grid Gerencial

Blake y Mouton (1964) definen los diferentes tipos de liderazgo con los siguientes resultados y escalas:

Cerca del origen aparece lo que se denomina el gerente 1.1; luego se presenta el 1.9; el 9.1; el 9.9; y el 5.5. La interacción de las dos mediciones, fija el resultado de cada líder. Aunque los autores del modelo definen 5 posiciones, existen en la práctica un número mucho mayor de combinaciones. La interpretación de los resultados es la siguiente:

Estilo 1.1. Líder ajeno. Este tipo de líder realiza el menor esfuerzo para efectuar su trabajo. Habitualmente se margina de las dificultades que aparecen en los procesos y los de problemas de su personal.

Estilo 1.9. Líder carismático. Es un estilo de liderazgo en el que el líder presta atención a las necesidades de sus colaboradores, genera un ambiente de trabajo cómodo y amigable, no se preocupa de las metas y del real desempeño de su equipo,

Estilo 9.1. Líder autoritario. Este estilo de liderazgo tiene solo un interés: la producción, su enfoque se basa en la planeación, dirección y control, no aceptan los errores.

El estilo 9.9. Líder democrático. Este estilo de liderazgo se caracteriza por integrar a la persona y los procesos, lo que conlleva a resultados creativos, de altos resultados y manteniendo un óptimo ambiente de su equipo de trabajo. (P. 16)

Tabla 2.

Resumen de la herramienta Malla Gerencial

Aspecto	Detalle
Autores	Dr. Robert Blake Dra. Jane Mouton
Fecha de creación	1964
Objetivo	Determinar si el comportamiento de los líderes está orientado a las personas o a las tareas.
Cantidad de preguntas	18
Escala utilizada	Likert: Frecuente (5), a menudo (4), a veces (3), rara vez (2) y nunca (1)
Variables y relación preguntas	a. Orientación a las personas (preguntas 1, 4, 6, 9, 10, 12, 14, 16 y 17) b. Orientación a la tarea (preguntas 2, 3, 5, 7, 8, 11, 13, 15 y 18)
Forma de cálculo	Sumatoria de los valores de cada una de las preguntas de las orientaciones y se multiplican por el factor 0,2. El valor de cada orientación pueden tener el valor mínimo 1 y como máximo 9.

Aspecto	Detalle
Resultado	Líder democrático (9.9) - Líder carismático (1.9) - Líder Ajeno (1.1) - Líder autoritario (9.1)

Nota. Creación propia

La elección de esta herramienta para para la identificación de los tipos de liderazgos en Coopidrogas está centrada en dos vías, la primera corresponde a que este modelo, según sus autores, el líder ideal es aquel que combina la preocupación por el cumplimiento de las tareas (objetivos organizacionales), sin dejar de lado a la persona (crecimiento personal y profesional de los equipos de trabajo). La segunda corresponde a que este es un modelo reconocido y probado en diversas investigaciones, lo que asegura que los resultados obtenidos se ajusten a la realidad.

3.4.2. Modelo multifactorial de liderazgo (MLQ)- Bass y Avolio

Bruce Avolio y Bernard Bass en 1994 construyeron el modelo multifactorial de liderazgo (MLQ - Multifactor Leadership Questionnaire), con el objetivo de medir las diversas variables del comportamiento de liderazgo y sus consecuencias. Esta herramienta permite determinar, según los resultados, el tipo de liderazgo: transformacional, transaccional o correctivo, que más se adecua a cada líder, igualmente permitirá analizar cuál es el liderazgo que más se adecua a la organización donde se realiza dicho estudio.

De acuerdo, a la descripción de Moreno et al. (2021), el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ es un cuestionario que contiene 45 ítems (originalmente) que describen diferentes conductas. Este instrumento presenta comportamientos vinculados a 4 dimensiones

del liderazgo transformacional: influencia idealizada, motivación inspiracional, consideración individualizada y estimulación intelectual. (P. 311)

Tabla 3.

Componentes del liderazgo transformacional

Componentes del liderazgo Transformacional	Estilo participativo	Estilo directivo
Consideración individualizada	Qué podemos hacer como grupo para dar a cada uno el apoyo necesario para desarrollar sus capacidades.	Yo te proveeré del apoyo que necesitas en tus esfuerzos para desarrollarte en el trabajo.
Estimulación intelectual	Podemos tratar y buscar las presunciones como grupo, sin criticar las ideas del otro. Hasta llegar a tenerlas todas revisadas.	Revisa este problema y cuestiona tus presunciones.
Motivación inspiracional	Trabajemos en conjunto para alcanzar nuestras aspiraciones y metas por el bienestar del grupo.	Necesitas decirte a ti mismo siempre que estás siendo cada día mejor. Debes buscar tu progreso y continuar construyendo.
Influencia idealizada	Podemos ser un equipo ganador por nuestra fe en el otro. Necesito tu apoyo para alcanzar nuestra misión.	Debes confiar en mí y mi dirección para alcanzar lo que en conjunto debemos hacer.

Nota. Bass y Avolio (1994), citado por Grojean y Hanges (2000)

Según se muestra en la tabla anterior lo que cambia ante un determinado contexto no es el liderazgo en sí, sino el estilo o patrones comportamentales desplegados por el líder. En palabras de sus autores, Bass y Avolio (1994) aseguran que:

Algunos patrones generalmente son más efectivos que otros en determinados contextos. Lo que hace la situación, es enfatizar más un estilo o patrón comportamental de un líder. Así, lo importante es la habilidad del líder para distinguir qué estilo es apropiado para ese contexto específico. Esto sólo estaría en condiciones de hacerlo un líder Auto - Definido, que puede actuar dentro de tres niveles distintos, a saber: Operador, Jugador de Equipo y Transformacional Auto – Definido. (P.66)

Vega y Zabala en el año 2004 realizaron una adaptación del cuestionario de Bass y Avolio donde incluyeron 37 nuevos ítems y los cuales según sus autoras corresponden a:

El modelo incluye las Cuatro I's del Liderazgo Transformacional, la conducta de Liderazgo Transaccional, así como también la conducta Laissez-Faire o no-liderazgo (Liderazgo No-Transaccional). Y está conformado por tres dimensiones:

- La dimensión de Actividad (activo/pasivo), que ayuda a aclarar el estilo de liderazgo.
- La dimensión de Efectividad (efectivo/inefectivo), que representa el impacto del estilo de liderazgo en el desempeño.
- La dimensión de Frecuencia, que representa cuán frecuentemente un individuo despliega un estilo particular de liderazgo. (Vega y Zabala, 2004, p.22)

Tabla 4.

Resumen de la herramienta MLQ

Aspecto	Detalle
Autores originales	Bruce J. Avolio y Bernard M. Bass
Otros autores	Carolina Vega y Gloria Zavala
Fecha de creación	Avolio – Bass 1994 / Vega – Zavala 2004
Objetivo	Medir las diferentes variables del liderazgo
Cantidad de preguntas	45 originalmente y 37 posteriormente. Total 82
Escala utilizada	Likert: Frecuente (5), a menudo (4), a veces (3), rara vez (2) y nunca (1)
Variables de primer orden	a. Liderazgo transformacional LT b. Liderazgo transaccional LTR c. Liderazgo correctivo LC d. Consecuencias organizacionales CO

Aspecto	Detalle
VARIABLES DE SEGUNDO ORDEN	a. LT: Carisma CA , estimulación intelectual (9) EI . b. LC y LTR: Consideración individualizada (10) CI , recompensa contingente (11) RC , dirección por excepción activa (12) DEA , liderazgo pasivo LP .
VARIABLES DE TERCER ORDEN	a. CA: Influencia idealizada atribuida (1) IIA , influencia idealizada conductual (2) IIC , motivación inspiracional (3) MI . b. LP: Dirección por excepción pasiva (4) DEP , laissez-faire (5) LF , satisfacción (6) S . c. CO: Efectividad (7) E , esfuerzo extra (8) EE .
RELACIÓN PREGUNTAS VARIABLES	(1) IIA (preguntas 28, 36, 39, 43, 65, 76 y 98) (2) IIC (preguntas 24, 32, 41, 52, 64, 75, 79 y 89) (3) MI (preguntas 27, 31, 44, 54, 66, 77, 90 y 91) (4) DEP (preguntas 21, 30, 35, 38, 71 y 83) (5) LF (preguntas 23, 25, 46, 51, 72, 84, 93 y 96) (6) S (preguntas 56, 59, 88, 94 y 100) (7) E (preguntas 55, 58, 61, 63 y 74) (8) EE (preguntas 57, 60, 62, 73, 85, 86 y 97) (9) EI (preguntas 20, 26, 48, 50, 67, 78, 87 y 91) (10) CI (preguntas 33, 37, 47, 49, 68, 80, 92 y 95) (11) RC (preguntas 19, 29, 34, 53, 69, 81) (12) DEA (preguntas 22, 40, 42, 45, 70 y 82)
FORMA DE CÁLCULO	Para liderazgo Transformacional: Promedio de los valores de las preguntas de las variables IIA, IIC, MI y EI Para liderazgo Transaccional: Promedio de los valores de las preguntas de las variables CI y RC Para el liderazgo Correctivo: Promedio de los valores de las preguntas de las variables DEP, DEA y LF Para consecuencias organizacionales: Suma de los valores de las preguntas de las variables S, E y EE
RESULTADO	Líder transformacional - Líder transaccional - Líder correctivo. El tipo de liderazgo de cada persona está dado por el resultado con mayor promedio.

Nota. Creación propia

Este es otro instrumento que busca determinar los tipos de liderazgos en la Cooperativa a través de un segundo enfoque en cuanto a los tipos de liderazgos existentes, de igual forma, guarda concordancia con el primer instrumento de Blake y Mouton, ya que su enfoque se relaciona con el factor humano. Uno de los liderazgos resultantes, en este caso es el liderazgo transformacional, es considerado como el liderazgo ideal en los tiempos actuales, donde existen diversidad de conocimientos, actitudes y elementos culturales en los integrantes de los equipos

de trabajo. De igual forma este modelo es reconocido y probado en diversas investigaciones, lo que asegura que los resultados obtenidos se ajusten a la realidad.

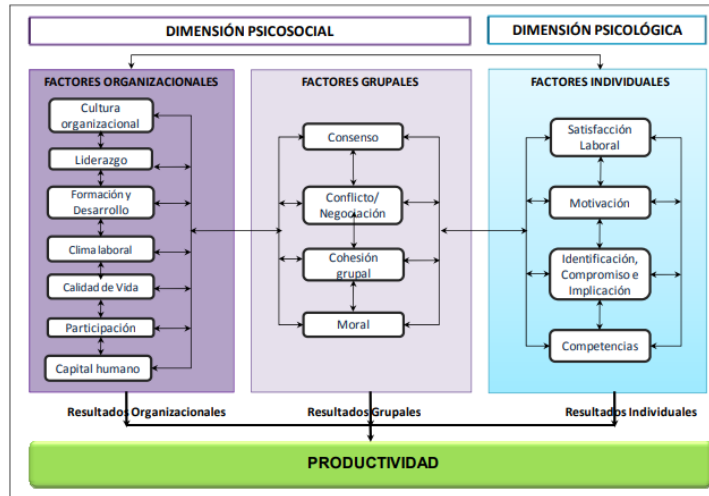
3.4.3. Instrumento de medición de la productividad humana (IMPH) de Cequea

Teniendo como punto de partida el cuestionario de eficacia organizacional (cuestionario EFO) desarrollado por los autores Fernández y Rios en 1997, Mirza Cequea elaboró el instrumento de medición de la productividad humana en el año 2012. Este instrumento, según su autora, Cequea (2012) indica que contempla diferentes factores psicológicos y psicosociales (factor humano) para relacionarlos versus la productividad. Este modelo determina que el capital humano incide de manera directa en la productividad, por lo tanto, plantea que se deben tener en cuenta los aspectos humanos subyacentes en el individuo y dejar de lado los métodos tradicionales, los cuales se focalizan en aspectos como las horas-hombre, cumplimiento de presupuestos, reclamos, quejas, unidades producidas, entre otros.

Por esta razón, según Robbins y Judge (2009) indican que la productividad del factor humano es un elemento fundamental para alcanzar los objetivos de las organizaciones, para su desempeño económico y su permanencia en el tiempo. Los líderes organizacionales deben identificar los factores que impulsan a las personas a ser más eficientes y productivas, esto les permitirá no solo enfocarse en el cumplimiento de las tareas sino humanizar los deberes organizacionales, en otras palabras, buscar influenciar de forma positiva a cada miembro de los equipos de trabajo en pro de las estrategias organizacionales.

Figura 2.

Dimensiones psicosocial y psicológica del IMPH



Nota. Cequea (2012)

Esta herramienta cuenta con 3 variables de primer orden: factor organizacional, factor grupal y factor individual, además de 9 variables de segundo orden: cultura, liderazgo, clima, conflicto, cohesión, participación, satisfacción, motivación y competencias. A continuación, se mostrará una tabla donde se resume esta herramienta:

Tabla 5.

Resumen de la herramienta IMPH

Aspecto	Detalle
Autores originales	Mirza Cequea
Fecha de creación	2012
Objetivo	Determinar la productividad de los colaboradores a través de los elementos psicosociales y psicológicos
Cantidad de preguntas	32
Escala utilizada	Likert con valores de 1 a 7, siendo 1 el valor más bajo y 7 el valor más alto.

Aspecto	Detalle
VARIABLES DE PRIMER ORDEN	a. Factor individual FI b. Factor grupal FG c. Factor organizacional FO
VARIABLES DE SEGUNDO ORDEN	a. FI: Motivación M , satisfacción S y competencia C . b. FG: Participación P , cohesión COH y manejo de conflicto MC . c. FO: Cultura CUL , liderazgo LID y clima organizacional CO .
RELACIÓN PREGUNTAS VARIABLES	(1) M (preguntas 1, 2 y 3) (2) S (preguntas 4, 5, 6 y 7) (3) C (preguntas 8, 9, 10 y 11) (4) P (preguntas 12, 13 y 14) (5) COH (preguntas 15, 16, 17, 18 y 19) (6) MC (preguntas 20, 21 y 22) (7) CUL (pregunta 23, 24, 25 y 26) (8) LID (pregunta 27, 28 y 29) (9) CO (pregunta 30, 31 y 32)
FORMA DE CÁLCULO	Para el factor individual FI : Sumatoria de (1) M , (2) S y (3) C multiplicado por 0,11. Para el factor grupal FG : Sumatoria de (4) P , (5) COH y (6) MC multiplicado por 0,03. Para el factor organizacional FO : Sumatoria de (7) CUL , (8) LID y (9) CO multiplicado por 0,05. Para el % PH: (Sumatoria de FI , FG y FO)-0,53/(3,69-0,53)
RESULTADO	Porcentaje de productividad humana de cada colaborador

Nota. Creación propia

¿Qué serían de los líderes sin sus seguidores? Lo más seguro es que no hubieran alcanzado sus metas y sin lugar a duda, los liderazgos enfocados en el factor humano son los que mayor prevalencia tienen en el tiempo, es por esto, que la selección de la herramienta IMPH es necesaria para alcanzar los objetivos de esta investigación, ya que ayudará a determinar la influencia del liderazgo sobre la productividad y esta última, se da por la autopercepción de los equipos de trabajo sobre cómo se sienten en su ambiente de trabajo actual. Al igual que los otros

dos instrumentos de esta investigación, este modelo es reconocido y probado en diversas investigaciones, lo que asegura que los resultados obtenidos se ajusten a la realidad.

3.5. Descripción de procedimientos

Existen diversos elementos que se deben tener en cuenta para la aplicación del instrumento de recolección de datos y los cuales se describen a continuación:

- **Aplicación.** El trabajo en campo y recolección de datos se realizó directamente por el investigador, esto debido a que se debe gestionar autorización a los líderes de cada área e indicarles el objetivo de la recolección de datos.

- **Tiempo de recolección de datos.** El tiempo destinado en esta actividad fue de 10 semanas, una vez aprobado el instrumento de recolección de datos.

- **Validación del instrumento.** El instrumento utilizado en esta investigación está compuesto por tres cuestionarios: **Malla Gerencial**, **MLQ** y **IMPH**. Antes de la recolección de datos, se realizaron 2 mediciones con líderes de la Cooperativa, que funcionaron como piloto para realizar las correcciones en las preguntas que así lo requirieran. Igualmente, se solicitó la validación de dos expertos que recomendaron no realizar el cuestionario **IMPH** a los líderes de la Cooperativa, esto con el objetivo que el tiempo de respuesta de los líderes fuera más corto y de esta forma los datos recolectados fueran de calidad.

- **Medio.** El instrumento de recolección de datos se entregó a los líderes y colaboradores de las áreas a evaluar a través de Google forms.

- **Recursos.** Los recursos necesarios para el desarrollo de trabajo en campo fueron: equipo de cómputo, licencia office, disponibilidad de líderes y colaboradores (tiempo) para desarrollar el cuestionario.

3.6. Análisis de información

Esta es una investigación de corte cuantitativo, además de tener un alcance explicativo y correlacional, por lo que se hace fundamental el uso de un software estadístico, en este caso SPSS, que facilitará el análisis y comprensión de los datos. En primera instancia se realizará un estudio estadístico descriptivo de los colaboradores pertenecientes a la muestra, posteriormente se mostrarán los resultados de las tres herramientas usadas para determinar el tipo de liderazgo y la productividad, estos elementos resultantes serán las variables por analizar a través de pruebas estadísticas inferenciales para determinar su relación y dependencia de acuerdo con las hipótesis planteadas en cada prueba. El desarrollo de estas actividades busca dar respuesta a los objetivos planteados en esta investigación.

3.7. Consideraciones éticas

En este aparte del documento se darán a conocer las reflexiones éticas que tiene el autor en el desarrollo de esta investigación, esto se logra a través del análisis de las consideraciones y finalidad ética con las personas que aportan para alcanzar los objetivos establecidos. Igualmente, se tendrán en cuenta la normatividad vigente para proteger los datos de las personas y la validación de su aceptación que contribuyen a la investigación.

3.7.1. Análisis de consideraciones éticas

El presente trabajo de investigación tiene fines netamente académicos y primordialmente se tiene en consideración la dignidad y derechos humanos. El presente proyecto busca el bienestar del individuo y los intereses de la comunidad, los cuales estarán siempre por encima de los intereses individuales del investigador, estas declaraciones van en línea con la declaración Universal sobre Bioética y Derechos Humanos de la UNESCO de 2005.

Además, se tuvo en cuenta los principios éticos de Helsinki en 2013 y el informe de Belmont de 1979, donde los resultados se mostrarán de forma colectiva, para que los posibles elementos a construir sobre las oportunidades de mejora identificadas se realicen de forma transversal de la Cooperativa y no de forma individualizada. A continuación, se describirán algunos de los elementos éticos que se tuvieron en cuenta en el desarrollo de esta investigación:

- Las páginas, libros, investigaciones, artículos y demás elementos utilizados para el desarrollo de esta investigación fueron citados de acuerdo con las normas APA en su 7ma edición.
- Se dará tratamiento a los datos recolectados según la ley 1581 de 2012.
- Antes de recolectar la información se dio a conocer a los colaboradores que participaron en este estudio la finalidad de esta.
- Los resultados obtenidos son resultados de la recolección de los datos, los cuales no fueron manipulados por el autor de esta investigación.

3.7.2. Instrumentos de aceptación y autorización

Para el desarrollo de esta investigación se tendrá en cuenta lo determinado por la Ley 1581 de 2012, mediante la cual se le da tratamiento al uso de datos personales garantizando su confidencialidad. Esto será expreso a los instrumentos de recolección de datos entregados a cada uno de los colaboradores entrevistados.

4. Hipótesis

En este aparte de la investigación se especificarán en primera instancia las variables que se contemplan para alcanzar los objetivos planteados, al igual que determinar la variable dependiente e independiente, y en segunda instancia se plantará la hipótesis central de la investigación.

4.1. Las variables

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron tres herramientas, las dos primeras conocidas como Malla Gerencial y MLQ, las cuales buscan identificar el tipo de liderazgo de los líderes muestreados, esta corresponde a la primera variable de investigación, mientras que la tercera herramienta conocida como IMPH, permite medir la productividad humana, segunda variable de investigación, y la cual se utilizará con los colaboradores de los equipos de trabajo de los líderes muestreados.

4.1.1. Variable(s) independiente(s)

Se define como variable independiente de esta investigación el tipo de liderazgo, el cual puede ser correctivo, transformacional o transaccional según los resultados de cada líder muestreado.

4.1.2. Variable(s) dependiente(s)

Se define como variable dependiente de esta investigación la productividad humana, la cual puede ser alta, media o baja según los resultados de cada colaborador perteneciente a los equipos de trabajo de los líderes muestreados.

4.2. Planteamiento de hipótesis

Nuestros días, cada vez más acelerados y hasta muchas veces sin el tiempo suficiente para analizar las variables que lo hacen tan cambiante, conlleva a que las organizaciones sean lo más eficientes posibles al momento de desarrollar sus actividades y para lograrlo, es fundamental que se centren en las personas que contribuyen al alcance de sus objetivos organizacionales en dos ámbitos diferentes: la productividad y el liderazgo.

Existen diversas investigaciones que buscan la relación entre estas dos variables, tal como lo indican Escandón y Hurtado (2016) en su investigación sobre la influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño, donde su hipótesis central busca validar si el estilo de liderazgo directivo se encuentra relacionado con el nivel de desempeño.

Por otro lado, Goleman (2013) indica:

Al fin y al cabo, los estilos personales de los líderes extraordinarios pueden variar mucho: los hay contenidos y analíticos, y los hay que gritan sus edictos a voz en grito. Y lo que es igual de importante, las distintas situaciones también requieren distintos tipos de liderazgo. (p.36)

Identificar el liderazgo adecuado para cada organización es fundamental y esto se relacionan en los resultados adecuados, es decir la productividad. En esta investigación se plantea como hipótesis determinar una posible relación entre el tipo de liderazgo y la productividad de los equipos de trabajo.

5. Resultados

En este capítulo de la investigación se expondrán los resultados obtenidos del instrumento utilizado para recolectar los datos de los líderes y colaboradores de la Cooperativa. Inicialmente, se mostrarán la descripción de la muestra, además de los resultados de los tipos de liderazgo provenientes de las herramientas Malla Gerencial y MLQ, también se mostrarán los resultados de productividad de los colaboradores de los equipos de trabajo de los líderes muestreados. Por último, de aplicarán estadísticos inferenciales para determinar las posibles relaciones entre los tipos de liderazgo y la productividad humana.

5.1. Identificación de tipos de liderazgo prevalecientes en Coopidrogas

El instrumento para establecer los tipos de liderazgo se replicó en 23 oportunidades a diferentes líderes, seleccionados de forma aleatoria de los 27 departamentos que cumplen las características establecidas. Igualmente, el instrumento para medir la productividad humana de los colaboradores relacionados con los líderes muestreados se replicó en 42 oportunidades.

5.1.1. Análisis descriptivo de la muestra

A continuación, se presentan las estadísticas descriptivas de los colaboradores de la muestra:

Tabla 6.

Estadística descriptiva líderes

Género	Cantidad	%	Máx. Edad	Mín. Edad	Promedio Edad	Máx. Antigüedad	Mín. Antigüedad	Promedio Antigüedad	Colaboradores a cargo
Femenino	11	48%	49	32	39,6	19	3	6,5	74
Masculino	12	52%	56	32	43,3	23	1	7	114

Nota. Creación propia

Tabla 7.*Estadística descriptiva colaboradores*

Género	Cantidad	%	Máx. Edad	Mín. Edad	Promedio de Edad	Máx. Antigüedad	Mín. Antigüedad	Promedio Antigüedad
Femenino	26	62%	42	23	32,3	7	1	2,7
Masculino	16	38%	46	23	34,8	13	1	4,4

Nota. Creación propia

Con los datos descriptivos recolectados se puede observar que para el grupo de líderes el género que tiene mayor personal a cargo es el masculino 114 versus 74 del género femenino, en cuanto la antigüedad el promedio es similar, siete años para los dos géneros y en promedio la edad del género femenino es de 39 años y para el género masculino es de 43 años. En cuanto a los datos descriptivos de los colaboradores la antigüedad es mayor para el género masculino y en promedio la edad del género femenino es de 32 años y para el género masculino es de 34 años.

A continuación, se mostrarán los resultados obtenidos de los estilos de liderazgo de los 23 líderes de la muestra seleccionada en la Cooperativa.

5.1.2. Resultados Modelo Managerial Grid o Malla Gerencial

A continuación, se muestra los resultados de los líderes de los diferentes departamentos con la Malla Gerencial:

Tabla 8.*Resumen de resultados Malla Gerencial de Black y Mounton*

Género	Gerencia	Orientación a la tarea (OT)	Orientación a la persona (OP)	Resultado
Masculino	Desarrollo Empresarial	3,9	4,0	Líder democrático
Femenino	Administrativa	4,7	4,2	Líder democrático
Femenino	Gestión Humana	4,6	4,0	Líder democrático
Masculino	Administrativa	4,2	4,2	Líder democrático
Masculino	Jurídica	4,7	4,9	Líder democrático
Masculino	Desarrollo Empresarial	4,4	3,8	Líder democrático
Femenino	Tecnología	4,1	4,2	Líder democrático
Femenino	Administrativa	4,7	4,3	Líder democrático
Masculino	Comercial	4,6	4,7	Líder democrático
Masculino	Desarrollo Empresarial	4,6	4,2	Líder democrático
Femenino	Gestión Humana	4,0	3,2	Líder democrático
Masculino	Comercial	4,7	4,4	Líder democrático
Femenino	Financiera	4,9	4,2	Líder democrático
Masculino	Tecnología	4,2	3,8	Líder democrático
Femenino	Comercial	5	4,4	Líder democrático
Masculino	Comercial	4,8	4,7	Líder democrático
Masculino	Gerencia General	4,8	4,9	Líder democrático
Masculino	Operaciones	3,9	3,7	Líder democrático
Masculino	Gerencia General	4,2	4,2	Líder democrático
Femenino	Financiera	4,1	4,1	Líder democrático

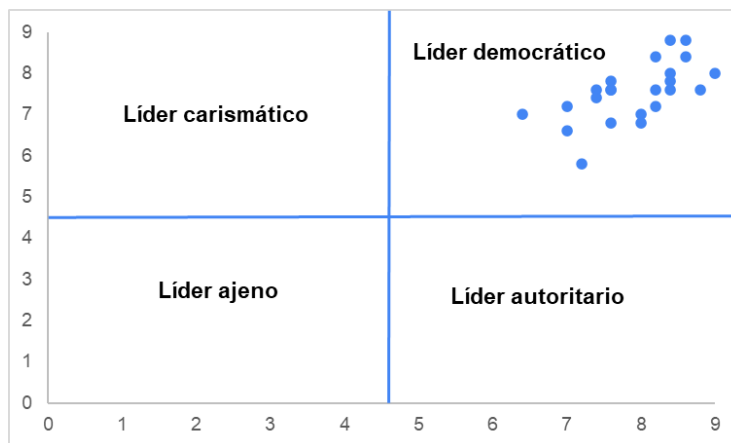
Género	Gerencia	Orientación a la tarea (OT)	Orientación a la persona (OP)	Resultado
Femenino	Financiera	4,4	3,9	Líder democrático
Femenino	Comercial	4,2	4,3	Líder democrático
Femenino	Desarrollo Empresarial	3,6	3,9	Líder democrático

Fuente. Creación propia

En esta tabla se muestra los resultados respecto a su orientación ya sea a la tarea o a las personas, para este instrumento se cataloga a cada uno como líder democrático si: la orientación a las tareas (OT) es mayor o igual a 2,77 y la orientación a las personas (OP) es mayor o igual a 2,77. Para el 100% de los líderes que desarrollaron esta herramienta se evidenció que tienen una percepción de un estilo de liderazgo democrático, es decir son líderes que se caracterizan por integrar a las personas y los procesos, en otras palabras, tienen en cuenta a sus equipos de trabajo para la toma de decisiones.

Figura 3.

Dispersión de resultados Malla Gerencial de Black y Mounton

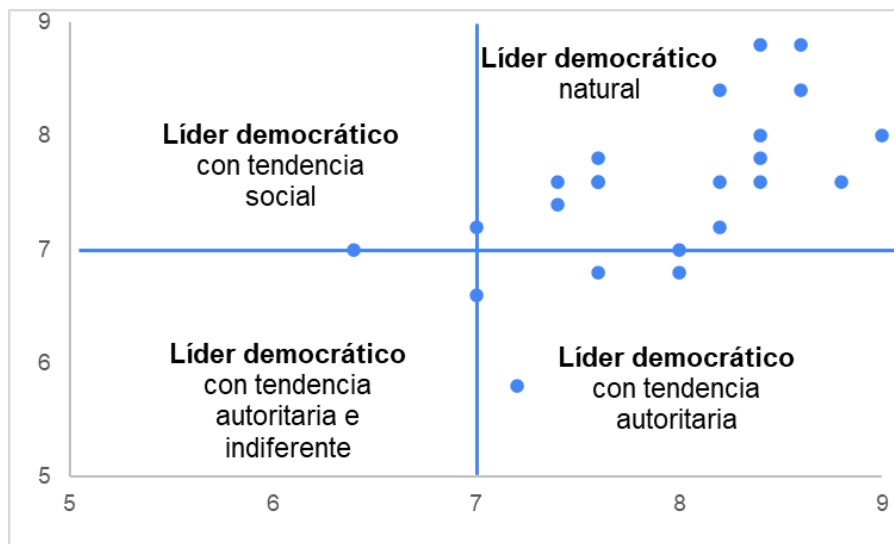


Nota. Creación propia

Esta gráfica resume los resultados de la Tabla. 8, donde el resultado de los 23 líderes de la muestra indica que el 100% se ubican en el cuadrante de liderazgo democrático.

Figura 4.

Malla Gerencial de Black y Mounton detalle líderes democráticos



Nota. Creación propia

En este gráfico se hace un acercamiento a la posición de la dispersión del liderazgo democrático, donde el 78% de los líderes se ubican como líderes naturalmente democráticos, 17% líderes con tendencia autoritaria y el 4% un líder democrático con tendencia social. Este detalle, permite generar elementos para desarrollar las habilidades de los líderes con tendencia autoritaria, lo cual indica que en determinados momentos deja de lado esa preocupación que tiene sobre el factor humano.

Estos primeros resultados permiten indicar que la cultura del liderazgo autoritario, aquel de carácter fuerte, dominante, donde no escucha a su equipo de trabajo y solo vela por el

cumplimiento de los resultados es nulo en la organización, esto se debe al ambiente y la cultura generados durante años por la Cooperativa.

5.1.3. Resultados Modelo Multifactorial de Liderazgo (MLQ)

A continuación, se muestra los resultados de los líderes de los diferentes departamentos con el modelo multifactorial de liderazgo (MLQ):

Tabla 9.

Resumen de resultados MLQ de Bass y Avolio

Género	Gerencia	Variables de segundo y tercer orden												Variables de primer orden			Tipo de Liderazgo
		IIA	IIC	MI	EI	CI	RC	DEA	DEP	LF	S	E	EE	Líder transformacional	Líder transaccional	Líder correctivo	
Masculino	Desarrollo Empresarial	23	24	26	27	25	20	17	8	7	16	16	21	3,2	3,2	1,6	Transformacional
Femenino	Administrativa	27	32	32	31	31	24	17	3	9	20	20	26	3,9	3,9	1,4	Transformacional
Femenino	Gestión Humana	28	30	32	30	31	23	19	3	9	18	19	28	3,8	3,8	1,5	Transformacional
Masculino	Administrativa	19	27	23	26	18	17	13	8	15	14	15	19	3,0	2,5	1,8	Transformacional
Masculino	Jurídica	25	28	31	30	31	21	24	0	5	17	15	28	3,6	3,7	1,4	Transaccional
Masculino	Desarrollo Empresarial	22	24	25	27	25	18	18	7	9	18	15	22	3,1	3,0	1,7	Transformacional
Femenino	Tecnología	26	29	27	26	28	20	20	4	11	18	17	23	3,4	3,4	1,7	Transformacional
Femenino	Fecopi	22	28	27	29	27	22	16	6	11	15	17	23	3,4	3,5	1,6	Transaccional
Masculino	Comercial	28	32	32	30	32	24	19	1	2	20	20	28	3,9	4,0	1,1	Transaccional
Masculino	Desarrollo Empresarial	27	32	32	32	30	24	18	8	11	20	20	28	3,9	3,8	1,8	Transformacional
Femenino	Gestión Humana	27	25	29	26	27	19	14	10	12	18	18	20	3,4	3,2	1,8	Transformacional
Masculino	Comercial	27	29	28	28	29	20	18	6	11	14	16	22	3,6	3,5	1,7	Transformacional
Femenino	Financiera	23	31	30	26	26	19	11	6	7	17	15	24	3,5	3,2	1,2	Transformacional
Masculino	Tecnología	21	27	26	26	30	21	18	10	19	18	16	22	3,2	3,6	2,3	Transaccional
Femenino	Comercial	22	30	29	27	30	22	21	7	10	18	17	23	3,4	3,7	1,9	Transaccional
Masculino	Comercial	28	29	32	32	27	24	13	3	11	20	20	27	3,9	3,6	1,3	Transformacional
Masculino	Gerencia General	28	29	32	29	32	24	22	6	8	20	20	28	3,8	4,0	1,8	Transaccional
Masculino	Operaciones	26	30	27	26	23	19	11	6	12	16	20	25	3,5	3,0	1,4	Transformacional

Género	Gerencia	Variables de segundo y tercer orden												Variables de primer orden			Tipo de Liderazgo
		IIA	IIC	MI	EI	CI	RC	DEA	DEP	LF	S	E	EE	Líder transformacional	Líder transaccional	Líder correctivo	
Masculino	Desarrollo Empresarial	23	24	26	27	25	20	17	8	7	16	16	21	3,2	3,2	1,6	Transformacional
Masculino	Gerencia General	26	29	30	25	28	19	19	7	7	17	18	27	3,5	3,3	1,6	Transformacional
Femenino	Financiera	24	32	27	27	26	20	14	9	13	18	19	22	3,5	3,2	1,8	Transformacional
Femenino	Financiera	22	26	29	24	25	22	19	2	5	16	16	22	3,2	3,3	1,3	Transaccional
Femenino	Comercial	22	27	26	21	28	22	14	10	11	17	14	23	3,1	3,5	1,7	Transaccional
Femenino	Desarrollo Empresarial	19	23	24	24	22	18	17	11	15	13	15	20	2,9	2,8	2,1	Transformacional

Nota. Creación propia

La tabla anterior muestra los resultados por líder y donde se puede observar que el 65% de los líderes tienen un tipo de liderazgo transformacional, mientras que el restante, es decir el 35% tienen un tipo de liderazgo transaccional, para los líderes muestreados no se encontró el tipo de liderazgo correctivo. Los resultados del tipo de liderazgo se dan tomando el mayor valor entre los tres tipos de liderazgos evaluados.

Tabla 10.

Resumen de resultados MLQ por genero

Etiquetas de fila	Transaccional	Transformacional
Femenino	17,39%	30,43%
Masculino	17,39%	34,78%
Total	34,78%	65,22%

Nota. Creación propia

Si se analiza los resultados desde el género de los líderes medidos, se puede indicar que el género femenino que corresponde a un 47,8%, el 17,39% son líderes transaccionales y el 30,43% son líderes transformacionales. Algo muy similar en cuanto a proporción sucede en el género masculino, que corresponde al 52,17% de la muestra y donde el 17,39% son líderes transaccionales y el 34,78% son líderes transformacionales.

Tabla 11.

Resumen de resultados MLQ por gerencia de la Cooperativa

Gerencia	Liderazgo Transaccional	Liderazgo Transformacional
Administrativa	4,35%	8,70%
Comercial	13,04%	8,70%
Desarrollo Empresarial	-	17,39%
Financiera	4,35%	8,70%
Gerencia General	4,35%	4,35%
Gestión Humana	-	8,70%
Jurídica	4,35%	-
Operaciones	-	4,35%
Tecnología	4,35%	4,35%
Total	34.78%	65.22%

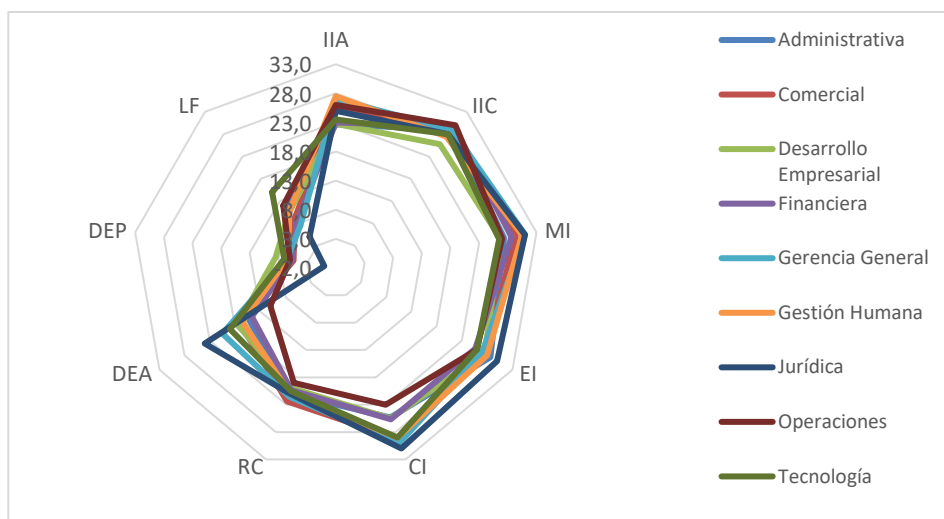
Nota. Creación propia

Evaluando los resultados desde las gerencias de la Cooperativa, se puede evidenciar que el mayor número de líderes transaccionales se encuentran en la Gerencia Comercial,

probablemente debido a su rol netamente comercial y ligado a interacción con los procesos de ventas de la Cooperativa y por otro lado el mayor número de líderes transaccionales se encuentran en la Gerencia de Desarrollo Empresarial.

Figura 5.

Distribución radial MLQ de variables de segundo y tercer orden por Gerencias



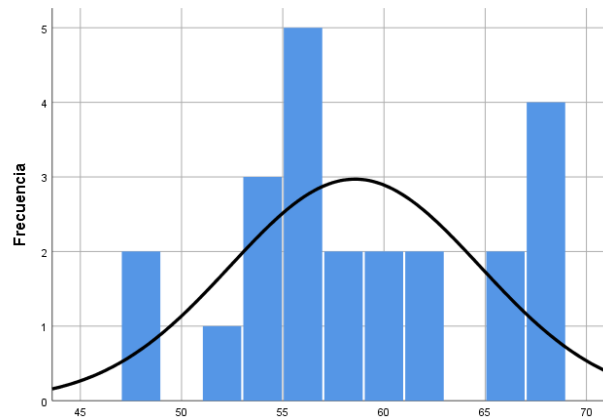
Nota. Creación propia

Teniendo en cuenta los promedios de las mediciones por gerencia de cada una de las variables de segundo y tercer orden del instrumento MLQ, se puede observar un comportamiento en términos generales similar entre las gerencias, aunque resalta la baja puntuación en las variables Laisser- Faire (LF) y Dirección por Excepción Pasiva (DEP), las cuales se pueden generalizar como un liderazgo libre, es decir, donde concede libertad al equipo de trabajo en decisiones y actividades a ejecutar, esta baja calificación es probable a que se deba a la estructura actual de la Cooperativa, que es de corte burocrático y con supervisión continua.

Otra variable de primer orden y que no fue contemplada en la **Tabla 9**, es la correspondiente a la de Consecuencias Organizacionales y la cual se analizará a continuación:

Figura 6.

Distribución variable Consecuencias Organizacionales



Nota. Creación propia

Se puede indicar que la distribución de esta variable tiene un comportamiento de normalidad, aunque con una mayor concentración de frecuencia en los ejes centrales y hacia la derecha, es decir, un gran porcentaje de los colaboradores tienen una calificación alta ligada a las consecuencias laborales.

Tabla 12.

Resultados tipo de liderazgo Vs variable Consecuencias Organizacionales

Gerencia	Líder transformacional	Líder transaccional	Líder correctivo	Consecuencias organizacionales
Desarrollo Empresarial	3,23	3,21	1,6	53
Administrativa	3,94	3,93	1,45	66
Gestión Humana	3,87	3,86	1,55	65

Gerencia	Líder transformacional	Líder transaccional	Líder correctivo	Consecuencias organizacionales
Administrativa	3,06	2,50	1,8	48
Jurídica	3,68	3,71	1,45	60
Desarrollo Empresarial	3,16	3,07	1,7	55
Tecnología	3,48	3,43	1,75	58
Administrativa	3,42	3,50	1,65	55
Comercial	3,94	4,00	1,1	68
Desarrollo Empresarial	3,97	3,86	1,85	68
Gestión Humana	3,45	3,29	1,8	56
Comercial	3,61	3,50	1,75	52
Financiera	3,55	3,21	1,2	56
Tecnología	3,23	3,64	2,35	56
Comercial	3,48	3,71	1,9	58
Comercial	3,90	3,64	1,35	67
Gerencia General	3,81	4,00	1,8	68
Operaciones	3,52	3,00	1,45	61
Gerencia General	3,55	3,36	1,65	62
Financiera	3,55	3,29	1,8	59
Financiera	3,26	3,36	1,3	54
Comercial	3,10	3,57	1,75	54
Desarrollo Empresarial	2,90	2,86	2,15	48

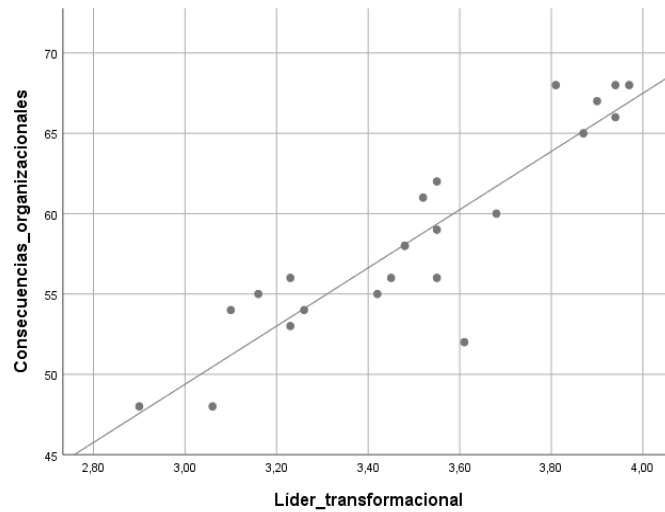
Nota. Creación propia

La tabla anterior muestra la relación de cada una de las 23 mediciones de liderazgo versus la variable de consecuencias organizacionales, la cual mide la efectividad, satisfacción y esfuerzo extra de cada líder. Teniendo en cuenta estos resultados, se busca determinar una

posible correlación con los resultados de las variables de liderazgo como se muestra a continuación:

Figura 7.

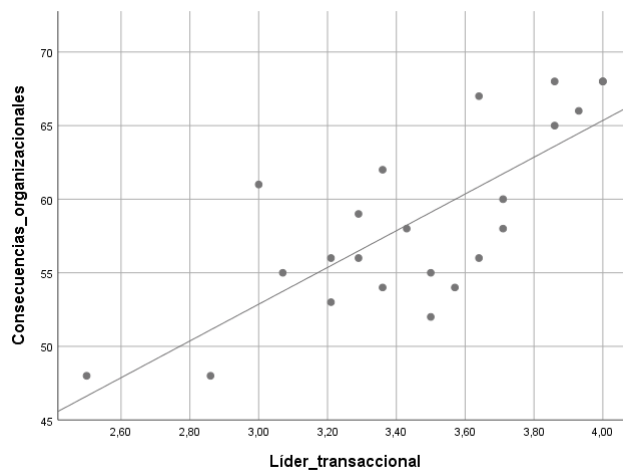
Dispersión consecuencias organizacionales vs liderazgo transformacional



Nota. Creación propia

Figura 8.

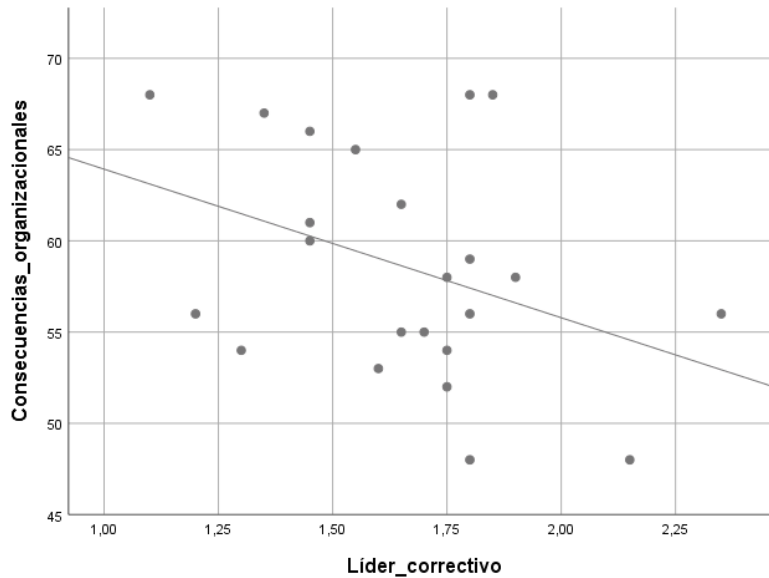
Dispersión consecuencias organizacionales vs liderazgo transaccional



Nota. Creación propia

Figura 9.

Dispersión consecuencias organizacionales vs liderazgo correctivo



Nota. Creación propia

Las figuras 7, 8 y 9 muestran la dispersión simple de cada una de las variables de liderazgo versus las condiciones organizacionales, de estas se puede interpretar que para las dos primeras existe una correlación positiva y para la tercera una correlación negativa, además se puede indicar que para el liderazgo transformacional puede existir una correlación fuerte; para validar lo anterior, a continuación, se muestra el cálculo del coeficiente de correlación de Pearson:

Tabla 13.

Correlación de Pearson de las variables de consecuencias organizacionales y el liderazgo transformacional

Información general		Líder transformacional	Consecuencias organizacionales
	Correlación de Pearson	1	,905**
Líder transformacional	Sig. (bilateral)		,000
	N	23	23
	Correlación de Pearson	,905**	1
Consecuencias organizacionales	Sig. (bilateral)	,000	
	N	23	23

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

Nota. Creación propia

Los resultados demuestran que la correlación entre estas dos variables es significativa y positiva, esto quiere decir que cuando aumenta los resultados del liderazgo transformacional aumentan las consecuencias organizacionales, es decir, mayor efectividad, satisfacción y esfuerzo por parte de los líderes y por supuesto esto es aplicado en los equipos de trabajo que lideran.

Una de las características que tienen los líderes transformacionales es su enfoque en la persona y como lo indica Goleman (2012) “dirigir con el corazón” hace que los equipos de trabajo tengan un mayor compromiso con sus líderes. Los resultados obtenidos indican que el 34,78% de los líderes son democráticos – transaccionales y el 65,22% son líderes democráticos – transformacionales.

5.2. Relación entre el desempeño de los equipos de trabajo y los tipos de liderazgo

En este aparte de la investigación se establecerá la posible realización entre los tipos de liderazgo y el desempeño, en este caso traducido en la productividad de los colaboradores, por lo anterior se iniciará presentando los resultados de dicha variable.

5.2.1. Resultados de medición de la productividad humana (IMPH)

A continuación, se muestra los resultados de los colaboradores de los grupos de trabajo de los líderes evaluados de los diferentes departamentos con el modelo de medición de productividad humana (IMPH):

Tabla 14.

Resumen de resultados de variables secundarias IMPH de Cequea

Genero	Gerencia	Variables secundarias								
		MOTIVACIÓN	SATISFACCIÓN	COMPETENCIA	PARTICIPACIÓN	COHESIÓN	MANEJO DE CONFLICTO	CULTURA	LIDERAZGO	CLIMA ORGANIZACIONAL
Femenino	Desarrollo Empresarial	6,3	6,0	5,0	4,9	5,5	4,4	5,9	6,5	5,6
Femenino	Desarrollo Empresarial	5,6	5,6	4,6	6,0	5,9	4,7	6,1	5,5	5,9
Masculino	Desarrollo Empresarial	6,9	6,3	4,8	5,7	6,3	4,7	6,4	6,5	6,6
Masculino	Desarrollo Empresarial	6,6	6,3	4,6	4,9	6,3	5,0	5,6	6,1	6,3
Masculino	Desarrollo Empresarial	6,3	6,0	5,0	4,9	6,3	5,5	5,1	5,5	6,6
Masculino	Desarrollo Empresarial	6,6	6,0	4,2	4,9	6,5	5,3	5,9	5,8	5,9
Masculino	Desarrollo Empresarial	6,3	6,0	5,0	4,6	6,1	5,0	5,9	6,1	5,3
Femenino	Administrativa	5,6	5,6	5,0	5,4	5,5	4,7	5,6	6,1	6,3

Genero	Gerencia	Variables secundarias								
		MOTIVACIÓN	SATISFACCIÓN	COMPETENCIA	PARTICIPACIÓN	COHESIÓN	MANEJO DE CONFLICTO	CULTURA	LIDERAZGO	CLIMA ORGANIZACIONAL
Femenino	Administrativa	6,9	6,5	5,2	6,0	6,9	5,8	6,9	6,5	6,6
Masculino	Administrativa	6,6	6,3	4,0	5,4	6,3	5,0	6,1	6,5	5,9
Femenino	Comercial	6,3	5,6	4,8	4,3	5,1	4,4	5,4	5,8	5,9
Femenino	Gerencia General	5,9	6,3	4,2	5,2	6,7	4,4	5,9	6,5	6,9
Masculino	Tecnología	5,6	5,6	4,8	5,2	6,7	5,3	5,6	6,5	6,3
Masculino	Tecnología	6,3	5,6	4,8	4,6	5,9	5,3	5,9	5,8	6,3
Femenino	Comercial	5,9	5,8	4,6	4,9	5,9	5,0	5,4	5,5	5,9
Femenino	Gerencia General	5,6	5,8	4,8	5,2	6,1	5,5	5,9	5,8	6,3
Femenino	Gerencia General	5,3	4,7	1,8	2,6	4,4	2,8	4,7	3,6	4,3
Femenino	Gerencia General	5,6	4,9	2,8	3,2	4,8	3,9	5,1	4,2	5,3
Femenino	Administrativa	6,3	4,4	4,4	3,4	5,3	4,7	5,4	5,8	4,6
Femenino	Gestión Humana	6,3	5,8	4,6	4,9	5,7	4,4	5,9	6,5	6,6
Femenino	Tecnología	5,6	6,0	4,4	4,0	5,5	4,4	5,9	4,2	5,6
Femenino	Gestión Humana	6,6	6,0	5,0	5,2	5,7	5,3	6,1	6,1	5,6
Masculino	Gestión Humana	6,9	6,0	3,6	5,2	6,3	5,5	5,4	6,1	5,9
Femenino	Jurídica	5,3	6,3	4,8	5,2	5,5	4,4	5,1	5,5	5,6
Masculino	Tecnología	5,9	5,3	3,6	4,6	6,3	5,3	5,6	5,5	5,3
Masculino	Jurídica	6,3	6,5	3,8	4,3	5,9	4,2	5,4	5,8	6,3
Masculino	Desarrollo Empresarial	5,0	5,3	4,4	4,6	6,5	5,3	4,9	6,1	5,6
Femenino	Financiera	5,6	4,9	3,2	4,0	5,3	3,9	4,9	5,5	5,3
Femenino	Jurídica	5,6	5,3	4,6	4,9	5,7	5,0	5,9	5,8	6,9

Genero	Gerencia	Variables secundarias								
		MOTIVACIÓN	SATISFACCIÓN	COMPETENCIA	PARTICIPACIÓN	COHESIÓN	MANEJO DE CONFLICTO	CULTURA	LIDERAZGO	CLIMA ORGANIZACIONAL
Femenino	Administrativa	5,6	5,6	5,0	5,4	5,9	4,7	6,1	6,1	6,6
Masculino	Administrativa	6,9	6,3	5,0	5,4	5,9	5,3	5,4	6,1	5,9
Femenino	Gestión Humana	6,3	6,3	5,2	5,2	6,1	5,5	6,4	6,5	6,6
Masculino	Comercial	6,6	6,3	5,6	6,0	6,5	5,5	6,6	6,8	6,9
Masculino	Comercial	6,6	6,3	5,0	6,0	6,5	5,5	6,9	6,8	6,9
Femenino	Comercial	5,3	5,6	3,4	4,9	5,5	5,0	5,1	5,5	5,9
Femenino	Comercial	5,3	5,1	3,4	4,6	5,0	4,7	5,6	5,2	6,3
Masculino	Comercial	5,9	5,8	4,6	4,3	5,7	4,7	5,4	6,1	6,6
Femenino	Comercial	5,9	5,8	4,8	5,2	5,7	4,4	5,9	5,8	5,9
Femenino	Comercial	5,9	5,8	4,4	4,9	5,1	5,3	4,7	5,2	5,3
Femenino	Comercial	5,3	5,3	5,0	4,6	4,8	4,4	5,9	6,1	5,9
Femenino	Operaciones	5,9	6,3	4,8	5,4	6,1	5,3	6,6	5,8	6,9
Femenino	Operaciones	5,9	6,0	5,4	5,4	6,1	5,3	5,6	6,5	6,6

Nota. Creación propia

La tabla anterior muestra los resultados de las variables secundarias de cada uno de los colaboradores, 42 en total, estas variables son la entrada de las variables de primer orden, es decir, el factor organizacional, factor grupal y factor individual que se evaluarán más adelante. En promedio y teniendo en cuenta la agrupación por género, se puede indicar que el mejor resultado es el masculino con 5.71, por otro lado, el género femenino tiene el resultado más bajo con 5.38, teniendo en cuenta las nueve variables de segundo orden. En cuanto el análisis por

variable se evidencia que en promedio los colaboradores tienen una mayor percepción del clima organizacional con 6.04 y la menor con la variable de competencia con un resultado de 4.48.

El resultado obtenido en la variable secundaria Clima Organizacional muestra la labor que ha realizado la Cooperativa referente a la tranquilidad que tiene sus colaboradores en elementos como infraestructura, capacitaciones constantes, actividades de integración interna, seguridad en el desarrollo de una carrera a largo plazo y por el cumplimiento a lo largo de los 55 años en el pago de salarios.

Tabla 15.

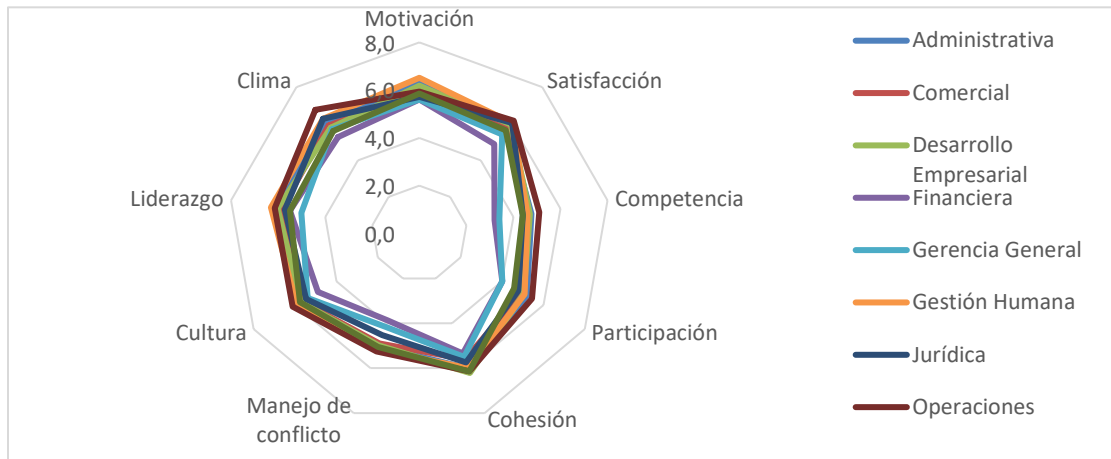
Resumen de resultados variables secundarias IMPH por gerencia

Gerencia	Motivación	Satisfacción	Competencia	Participación	Cohesión	Manejo de conflicto	Cultura	Liderazgo	Clima organizacional
Administrativa	6,3	5,8	4,8	5,2	6,0	5,0	5,9	6,2	6,0
Comercial	5,9	5,7	4,6	5,0	5,6	4,9	5,7	5,9	6,2
Desarrollo Empresarial	6,2	6,0	4,7	5,1	6,2	5,0	5,7	6,0	6,0
Financiera	5,6	4,9	3,2	4,0	5,3	3,9	4,9	5,5	5,3
Gerencia General	5,6	5,4	3,4	4,0	5,5	4,2	5,4	5,0	5,7
Gestión Humana	6,5	6,0	4,6	5,1	6,0	5,2	5,9	6,3	6,2
Jurídica	5,7	6,0	4,4	4,8	5,7	4,5	5,5	5,7	6,3
Operaciones	5,9	6,2	5,1	5,4	6,1	5,3	6,1	6,1	6,8
Tecnología	5,9	5,6	4,4	4,6	6,1	5,0	5,8	5,5	5,9

Nota. Creación propia

Figura 10.

Distribución radial IMPH de variables secundarias por Gerencias



Fuente. Creación propia

Teniendo en cuenta los promedios de las mediciones por gerencia de cada una de las variables secundarias del instrumento IMPH, se puede observar un comportamiento en términos generales similar entre las gerencias. Además, al observar la Gráfica 10 y la Tabla 15, se puede indicar que las gerencias con menores valores en estas variables son la Gerencia General con 4,92 y la Gerencia Financiera con 4.73. Por otro lado, las gerencia con mejor percepción corresponden a la de Operaciones con 5.88 y la de Gestión Humana con 5.76. El resultado mínimo de los datos es de 3.2 el cual corresponde a la Gerencia Financiera relacionado con la variable de Competencia y el valor máximo pertenece a la Gerencia de Operaciones con 6,75 en relación con la variable de Clima Organizacional.

Tabla 16.*Resumen de resultados de variables primarias y de productividad IMPH*

Género	Gerencia	Factor Individual	Factor Grupal	Factor Organizacional	Productividad Humana	%PH	Resultado
Femenino	Desarrollo Empresarial	1,90	0,45	0,90	3,25	86,0%	Alta productividad
Femenino	Desarrollo Empresarial	1,74	0,50	0,88	3,11	81,8%	Alta productividad
Masculino	Desarrollo Empresarial	1,98	0,50	0,97	3,46	92,6%	Alta productividad
Masculino	Desarrollo Empresarial	1,92	0,49	0,90	3,31	88,0%	Alta productividad
Masculino	Desarrollo Empresarial	1,90	0,50	0,86	3,27	86,7%	Alta productividad
Masculino	Desarrollo Empresarial	1,85	0,50	0,88	3,23	85,6%	Alta productividad
Masculino	Desarrollo Empresarial	1,90	0,47	0,87	3,24	85,8%	Alta productividad
Femenino	Administrativa	1,78	0,47	0,90	3,15	83,0%	Alta productividad
Femenino	Administrativa	2,05	0,56	1,00	3,61	97,5%	Alta productividad
Masculino	Administrativa	1,86	0,50	0,93	3,29	87,2%	Alta productividad
Femenino	Comercial	1,83	0,42	0,86	3,11	81,5%	Alta productividad
Femenino	Gerencia General	1,81	0,49	0,96	3,26	86,4%	Alta productividad
Masculino	Tecnología	1,76	0,51	0,92	3,19	84,2%	Alta productividad
Masculino	Tecnología	1,83	0,47	0,90	3,20	84,6%	Alta productividad
Femenino	Comercial	1,80	0,47	0,84	3,11	81,8%	Alta productividad
Femenino	Gerencia General	1,78	0,50	0,90	3,19	84,1%	Alta productividad
Femenino	Gerencia General	1,29	0,29	0,63	2,21	53,1%	Productividad Media
Femenino	Gerencia General	1,46	0,35	0,73	2,55	63,8%	Productividad Media
Femenino	Administrativa	1,66	0,40	0,79	2,86	73,6%	Productividad Media
Femenino	Gestión Humana	1,84	0,45	0,95	3,23	85,6%	Alta productividad

Género	Gerencia	Factor Individual	Factor Grupal	Factor Organizacional	Productividad Humana	%PH	Resultado
Femenino	Tecnología	1,77	0,42	0,78	2,97	77,2%	Productividad Media
Femenino	Gestión Humana	1,94	0,48	0,89	3,32	88,3%	Alta productividad
Masculino	Gestión Humana	1,82	0,51	0,87	3,21	84,7%	Alta productividad
Femenino	Jurídica	1,80	0,45	0,81	3,07	80,2%	Alta productividad
Masculino	Tecnología	1,64	0,49	0,82	2,94	76,4%	Productividad Media
Masculino	Jurídica	1,82	0,43	0,87	3,13	82,3%	Alta productividad
Masculino	Desarrollo Empresarial	1,62	0,49	0,83	2,94	76,3%	Productividad Media
Femenino	Financiera	1,51	0,40	0,78	2,69	68,3%	Productividad Media
Femenino	Jurídica	1,71	0,47	0,93	3,11	81,7%	Alta productividad
Femenino	Administrativa	1,78	0,48	0,94	3,21	84,7%	Alta productividad
Masculino	Administrativa	2,00	0,50	0,87	3,38	90,1%	Alta productividad
Femenino	Gestión Humana	1,95	0,50	0,97	3,43	91,7%	Alta productividad
Masculino	Comercial	2,03	0,54	1,02	3,59	96,9%	Alta productividad
Masculino	Comercial	1,97	0,54	1,03	3,54	95,2%	Alta productividad
Femenino	Comercial	1,57	0,46	0,83	2,86	73,7%	Productividad Media
Femenino	Comercial	1,52	0,43	0,85	2,80	71,8%	Productividad Media
Masculino	Comercial	1,80	0,44	0,91	3,15	82,8%	Alta productividad
Femenino	Comercial	1,82	0,46	0,88	3,16	83,3%	Alta productividad
Femenino	Comercial	1,78	0,46	0,76	2,99	77,9%	Productividad Media
Femenino	Comercial	1,72	0,41	0,90	3,03	79,1%	Productividad Media
Femenino	Operaciones	1,87	0,51	0,97	3,35	89,1%	Alta productividad
Femenino	Operaciones	1,91	0,51	0,94	3,35	89,3%	Alta productividad

Nota. Creación propia

La tabla anterior muestra los resultados de las variables de primer orden de la herramienta **IMPH** y se observa que el 73% de los colaboradores tienen una alta productividad, mientras que el restante, es decir el 27% tienen una productividad media, para los colaboradores muestreados no se encontró el tipo productividad baja. Estos resultados, contrastado con los tipos de liderazgo indican en primera instancia, que independientemente de su tipo, los colaboradores de la cooperativa tienen un buen rendimiento en su productividad desde la índole del factor humano y los cuales tienen una alta probabilidad de mejorar si tienen el liderazgo adecuado.

Tabla 17.

Resumen de resultados IMPH por género

Género	Alta productividad	Productividad Media
Femenino	40,48%	21,43%
Masculino	33,33%	4,76%
Total	73,81%	26,19%

Nota. Creación propia

Al analizar los resultados desde el género de los colaboradores medidos, se puede indicar que el género femenino que corresponde a un 61.9%, el 40,48% tienen una productividad alta y el 21,43% tienen productividad media. En cuanto al género masculino, que corresponde al 38,10% de la muestra y donde el 33,33% son de alta productividad y el 4.76% tienen una productividad media.

Tabla 18.*Resumen de resultados IMPH por gerencia de la Cooperativa*

Etiquetas de fila	Alta productividad	Productividad Media
Administrativa	11,90%	2,38%
Comercial	14,29%	9,52%
Desarrollo Empresarial	16,67%	2,38%
Financiera	-	2,38%
Gerencia General	4,76%	4,76%
Gestión Humana	9,52%	-
Jurídica	7,14%	-
Operaciones	4,76%	-
Tecnología	4,76%	4,76%
Total	73,81%	26,19%

Nota. Creación propia

Evaluando los resultados desde las gerencias de la Cooperativa, se puede evidenciar que el mayor porcentaje de alta productividad se encuentran en la Gerencia de Desarrollo Empresarial, y por otro lado el mayor porcentaje de productividad media se encuentran en la Gerencia Comercial. Los valores descritos en esta tabla, específicamente para la Gerencia Comercial, se ven influenciados por elementos como el ingreso salarial ya que una gran parte de estos colaboradores tienen ingresos comisionales y que en los últimos años se ve afectado por la menor compra de productos por parte de los Asociados a la Cooperativa.

5.2.2. Resultados de la relación del tipo del liderazgo y la productividad

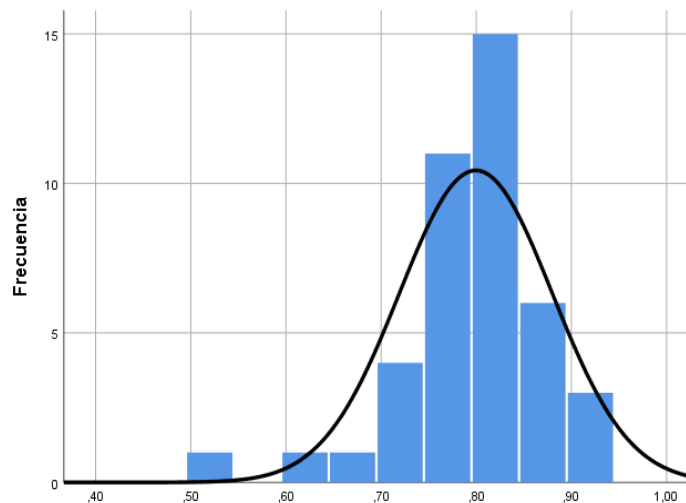
En este aparte de la investigación se busca dar respuesta a uno de los objetivos expuesto y el cual corresponde a la posible relación entre la productividad de los colaboradores con el tipo de liderazgo que tienen.

5.2.2.1. Análisis de distribución de las variables

Para esto en primera instancia se analiza la distribución de las variables productividad humana, liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional.

Figura 11.

Distribución de la variable resultante Productividad Humana (PH)



Nota. Creación propia

Figura 12.

Distribución de la variable resultante liderazgo transformacional

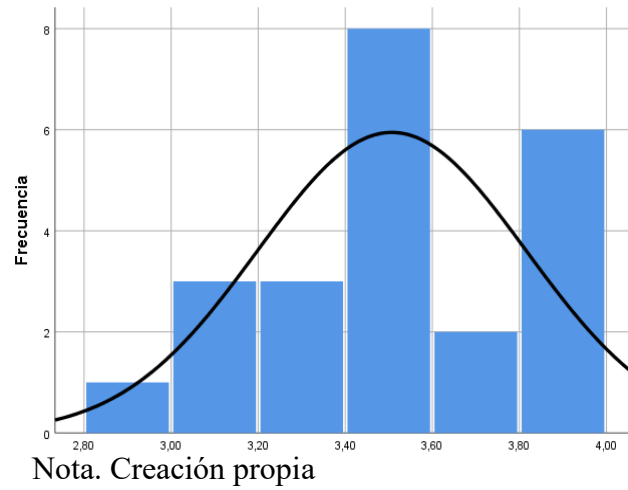
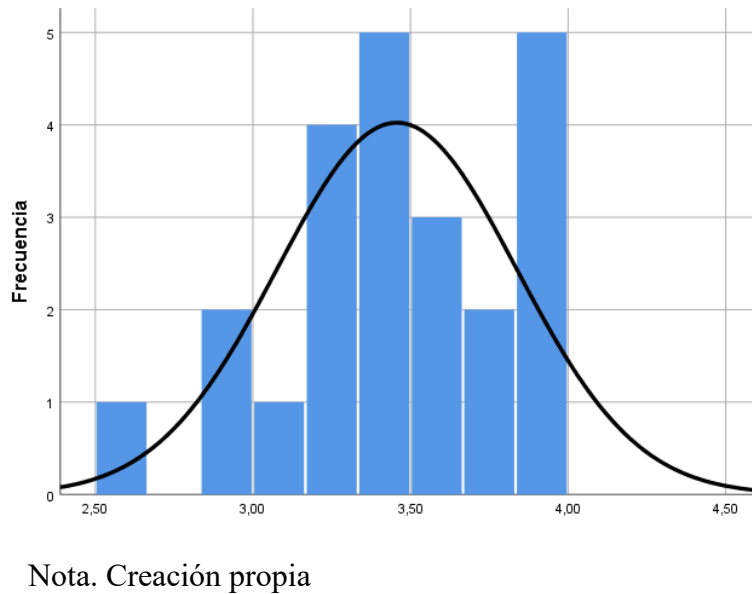


Figura 13.

Distribución de la variable resultante liderazgo transaccional



Se pueden indicar según los gráficos 11, 12 y 13 de las variables analizadas que sus distribuciones son normales. Para la variable productividad humana (PH) se observa una cola en

la parte derecha de la distribución, es decir una gran parte de los colaboradores tienen una productividad mayor al 0,70 o 70%, es decir, su productividad se encuentra entre media y alta, lo cual corrobora lo resultados descritos anteriormente.

5.2.2.2. Prueba de Chi cuadrado

Para validar la posible dependencia entre estas las variables tipo de liderazgo y la productividad humana, se iniciará con la aplicación de la prueba de chi cuadrado de Pearson, donde la hipótesis nula será que las dos variables son independientes y la hipótesis alternativa es la existencia de una asociación entre las dos variables:

Tabla 19.

Pruebas de Chi cuadrado de las variables de Tipo de Liderazgo y Productividad Humana (PH)

Información general	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	34,015 ^a	22	,049
Razón de verosimilitud	44,337	22	,003
Asociación lineal por lineal	20,654		,000
N de casos válidos	42		

a. 46 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,36.

Nota. Creación propia

Con el resultado de significancia obtenido, en este caso 0,049 lleva a rechazar la hipótesis nula, por lo que se puede indicar con un nivel de confianza de un 95% que existen suficientes

pruebas estadísticas para indicar que las variables del tipo de liderazgo y la productividad humana son dependientes. Estos resultados son favorables para validar la posible relación de estas las variables liderazgo y productividad.

5.2.2.3. Prueba T Student

Debido a que la variable tipo de liderazgo ya sea transformacional o transaccional, corresponden al grupo de los líderes y la variable productividad humana hace parte del grupo de colaboradores, es decir son muestra independientes, se aplicará la prueba de T student con el objetivo de validar si existen diferencias entre las medias. Para la prueba, la hipótesis nula será que no existe diferencia significativa y la hipótesis alternativa es la existencia de una diferencia significativa entre el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional relacionados con la productividad.

Tabla 20.

Prueba de muestras independientes T student para la variable Tipo de Liderazgo transaccional – transformacional relacionado con la variable Productividad Humana

		Prueba de Levene de igualdad de varianzas		Prueba t para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
									Inferior	Superior
PH	Se asumen varianzas iguales	4,774	,035	6,372	40	,000	,11748	,01844	,08022	,15474
	No se asumen varianzas iguales			5,398	18,498	,000	,11748	,02176	,07185	,16312

Nota. Creación propia

Con el resultado de significancia bilateral obtenido, en este caso 0,000 lleva a rechazar la hipótesis nula, por lo que se puede indicar con un nivel de confianza de un 95% que existen suficientes pruebas estadísticas para indicar que el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional, relacionados con la productividad humana tiene diferencias significativas.

5.2.2.4. Índice de correlación

Teniendo en cuenta los resultados de chi cuadrado y la prueba de T student se procederá medir la relación, fuerza y dirección, entre los tipos de liderazgo transaccional y transformacional, versus la productividad humana, esto se realizará a través de la correlación de Pearson:

Tabla 21.

Correlación de Pearson: tipos de liderazgo y la Productividad Humana (PH)

		PH	Tipo de liderazgo Transformacional	Tipo de liderazgo Transaccional
	Correlación de Pearson	1	,710**	-,710**
	Sig. (bilateral)		,000	,000
PH	Suma de cuadrados y productos vectoriales	,264	1,133	-2,266
	Covarianza	,006	,028	-,055
	N	42	42	42
Tipo de liderazgo Transformacional	Correlación de Pearson	,710**	1	-1,000**
	Sig. (bilateral)	,000		,000
	Suma de cuadrados y productos vectoriales	1,133	9,643	-19,286

	Covarianza	,028	,235	-,470
	N	42	42	42
Tipo de liderazgo Transaccional	Correlación de Pearson	-,710**	-1,000**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	
	Suma de cuadrados y productos vectoriales	-2,266	-19,286	38,571
	Covarianza	-,055	-,470	,941
	N	42	42	42

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

Nota. Creación propia

Los datos de correlación obtenidos indican que existe una relación en primera instancia positiva y fuerte entre la productividad humana y el liderazgo transformacional, esto quiere decir que entre mayores estilos de liderazgos transformacional en la Cooperativa aumenta la productividad de los colaboradores. Por otra parte, se puede indicar que existe una relación negativa y fuerte entre la productividad humana y el liderazgo transaccional, esto quiere decir que entre más líderes con un estilo de liderazgo transaccional en la Cooperativa disminuye la productividad humana.

5.3. Tipos de liderazgo que contribuyen al alcance de los objetivos estratégicos

A continuación, se muestra en la siguiente tabla la relación de los objetivos estratégicos establecidos por la Cooperativa y su relación con cada gerencia y los tipos de identificados:

Tabla 22.*Tipos de liderazgo y su relación con los objetivos estratégicos*

Objetivo Estratégico	Gerencia									Tipo de liderazgo		
	Administrativa	Comercial	Desarrollo Empresarial	Financiera	Gerencia General	Gestión Humana	Jurídica	Operaciones	Tecnología	Transformacional	Transaccional	
Asegurar el conocimiento	B	A								1	1	
Fomentar la inversión en las droguerías			A							1	0	
Fortalecer el capital de trabajo					B	A				1	1	
Fortalecer el capital de trabajo de los asociados	B	A		B	A					2	2	
Fortalecer el trabajo en equipo	B	A								1	1	
Fortalecer la infraestructura en las droguerías de los asociados			A							1	0	
Fortalecer la tecnología en las droguerías de los asociados								B	A	1	1	
Incrementar el desempeño de los proveedores	B	A	B	A				A		3	2	
Incrementar el nivel de competencias de directivos y colaboradores					B	A	A			2	1	
Incrementar el número de asociados			A							1	0	
Incrementar el número de asociados satisfechos por la gestión	B	A	A					A		3	1	
Incrementar el volumen de productos con marca propia		B	A							1	1	
Incrementar la generación de valor en forma sostenible	B	A	B	A	B	A	A	A		6	4	
Incrementar la generación de valor entre los asociados			A		B	A				2	1	
Incrementar la implementación de buenas prácticas mediante el fortalecimiento del S.I.G.	B	A			B	A	A			3	2	
Incrementar la productividad de los procesos	B	A			B	A	A	A	B	A	5	3
Incrementar la rentabilidad bajo principios éticos		B	A					B		1	2	
Incrementar la rotación eficiente de productos			A							1	0	
Incrementar las competencias y el bienestar del equipo de trabajo de las droguerías			A		B	A				2	1	
Incrementar las entregas perfectas		B	A					A		2	1	
Incrementar los ingresos por nuevos productos										0	0	
Lograr los niveles de bienestar y SST que favorezcan el logro de los objetivos estratégicos							A			1	0	
Lograr un crecimiento sostenible			A							1	0	
Lograr un crecimiento sostenible de la cooperativa	B	A	B	A	A	B	A			4	3	
Lograr una viabilidad económica sostenible				B	A	B	A	B		2	3	
Optimizar el precio de los productos comprados	B	A	B	A						2	2	
Total										5	3	
										0	3	

Nota. Convenciones: **A** Transformacional, **B** Transaccional. Creación propia

En la tabla anterior se relacionan los 24 objetivos estratégicos establecidos por la Cooperativa y su relación con los tipos de liderazgos identificados en cada gerencia, esta relación indica que el 95% de estos objetivos tiene relación directa con el liderazgo transformacional, mientras que el 70% estos objetivos tienen relación directa con el liderazgo transformacional.

Este resultado está influenciado, en este caso, por la mayor existencia de líderes proclamados como transformacionales que transaccionales. A luz de los resultados obtenidos se puede indicar que el liderazgo que más beneficia a la Cooperativa, basado en la productividad desde el factor humano, es el transformacional pero debido a que los indicadores estratégicos que tienen la Cooperativa son llevados o no están actualizados, no se puede indicar de forma certera que es el que más contribuya a la luz de los resultados que espera la organización.

5.4. Discusión de resultados

En primera instancia, haciendo uso de las herramientas de Malla Gerencial y MLQ se podría afirmar que los tipos de liderazgo prevalecientes en la Cooperativa son de dos tipos: democrático-transformacional y democrático-transaccional. Tal como lo mencionan Piccolo y Colquitt (2006) “los líderes toman las decisiones, proporcionan los recursos y desempeñan un papel importante en el significado que los empleados asignan a las situaciones” (p.4), en este caso, los dos tipos de liderazgos percibidos tienen una alta probabilidad de influenciar en sus equipos de trabajo.

Por otra parte, haciendo uso de la herramienta IMPH, se podría afirmar que los colaboradores pertenecientes a los equipos de trabajo de los líderes en cuestión se desenvuelven entre las productividades medias y altas. La metodología implementada en esta investigación para establecer la productividad, en este caso basada en el factor humano, se puede indicar como

efectiva, aunque se sale de las mediciones econométricas estándar que se utilizan generalmente en las organizaciones, las cuales dejan de lado las emociones de los colaboradores, lo cual va en contravía a lo que indican Cequea y Rodríguez (2012) “el factor humano está presente en todos los momentos del hecho productivo, ya que se requiere de la participación de las personas y de una permanente relación social laboral, para obtener resultados” (p.1).

No obstante, los resultados positivos obtenidos sobre la productividad, se hace necesario realizar estudios posteriores que evalúen como la cultura organizacional impacta la productividad de los colaboradores y de los mismos líderes, ya que elementos como estructuras burocráticas fuertes, supervisión constante, pocos espacios para actuar en las decisiones organizacionales, son factores que pueden repercutir en el resultado tal cual como lo indica Bock (2015):

Se puede pensar que las personas son fundamentales buenas o no. Si usted cree que son buenas, en ese caso, y ya sea como emprendedor, miembro de un equipo, jefe de sección o director general, deberá actuar de una forma coherente con sus creencias. Si las personas son buenas deberían ser libres. El trabajo carece de sentido y resulta menos placentero de lo conveniente porque líderes bienintencionados no creen, en su fuero interno. Las organizaciones crean enormes burocracias para controlar a sus empleados, estas estructuras de control son una forma de admitir que no se puede confiar en la gente. (p.19)

Por otro lado, teniendo en cuenta la hipótesis propuesta para esta investigación, los resultados demuestran que se corrobora la misma, ya que las pruebas estadísticas usadas indican una correlación entre las variables tipo de liderazgo y la productividad. Este resultado es similar a lo encontrado en investigaciones previas tal como la realizada por Fernández, M. en 2019 en su investigación “los estilos de liderazgos transformacional y transaccional y su impacto en el

desempeño laboral”, donde evidencian una mayor productividad de los colaboradores que están expuestos a un liderazgo transformacional. Igualmente, Mendoza y Garcia (2013) en su investigación de comparación del liderazgo transformacional y transaccional, indican la existencia de una correlación más alta del liderazgo transformacional en comparación al transaccional, en concordancia con las variables resultantes o de productividad en una empresa dedicada al entretenimiento. Estos resultados permiten afirmar, que las organizaciones deben generar procesos de selección y de formación que lleven a sus líderes a un liderazgo transformacional, lo cual se traduce en mayor productividad y mayor sentido de pertenencia por parte de sus equipos de trabajo o seguidores.

Elevar la productividad de los equipos de trabajo con resultados medios es fundamental, es decir, generar equipos de alto desempeño a lo largo y ancho de la Cooperativa y alineado a lo indicado por Morales (2018) en su investigación sobre “modelo de gestión de formación de equipos de alto rendimiento”, se tiene como concordancia que el desarrollar las habilidades de los líderes transformacional debe ir acompañado por una cultura organizacional, enfocada al desarrollo personal y profesional, además del reconocimiento por los logros que apuntan a las estrategias organizacionales.

Aunque los resultados obtenidos en esta investigación son satisfactorios, es necesario aclarar que actualmente no se puede asegurar que los liderazgos democrático-transformacional y democrático-transaccional son los necesarios para cumplir la estrategia organizacional de la Cooperativa, debido a que los indicadores de resultados organizacionales actuales no son llevados ni evaluados por las diferentes Gerencias, imposibilitando una relación entre sus resultados y los estilos de liderazgo.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos y las dificultades que se presentaron en el desarrollo de esta investigación, cobra relevancia el desarrollo de investigaciones a futuro donde se relacionen tres variables: liderazgo, la productividad basada en el factor humano y la productividad dada desde las mediciones econométricas, de esta forma se pueden responder cuestionamientos como: ¿el liderazgo transformacional tiene resultados óptimos solo si se mide la productividad basada en el factor humano? ¿para el cumplimiento de indicadores como horas/hombre, efectividad, unidades producidas es necesario el liderazgo autoritario?

Esta investigación sin duda, es un aporte al conocimiento sobre el liderazgo y su impacto en las organizaciones, que busca en primera instancia generar en los implicados en el estudio elementos que los lleven a tomar decisiones en este campo, por otra parte, busca contribuir en la comunidad científica elementos teóricos y prácticos desarrollados en campo, que promuevan el análisis de la importancia que tiene el liderazgo en el mundo actual y planteando un interrogativo para la comunidad empresarial ¿los líderes nacen o se hacen?

6. Conclusiones

Esta investigación tuvo como propósito en primera medida el establecer los tipos de liderazgos predominantes en la Cooperativa, lo cual se determinó a través del uso de las herramientas de Malla Gerencial y el Modelo Multifactorial de liderazgo (MLQ), igualmente, se midió la productividad de los colaboradores o seguidores de los líderes en cuestión con la herramienta denominada Instrumento de Medición de Productividad Humana (IMPH), estas dos mediciones permitieron determinar estadísticamente la posible relación entre las variables Liderazgo y Productividad. Finalmente, se determinó entre los tipos de liderazgos identificados

cuales son los que contribuyen al alcance de los objetivos estratégicos establecidos por la Cooperativa.

Se concluyó la existencia de la influencia de los tipos de liderazgo identificados en Coopidrogas en relación con la productividad de los colaboradores o seguidores que conforman los diferentes equipos de trabajo muestreados, lo anterior, se validó con la prueba estadística de Chi cuadrado para establecer su asociación, además de determinar la dirección y fuerza de relación con la prueba estadística de correlación de Pearson. Los resultados obtenidos guardan concordancia con investigaciones que conservan semejanza al contexto de la presente investigación y las cuales fueron citadas en la sección del estado del arte.

Se identificaron los tipos de liderazgo existentes en Coopidrogas a través del uso de las herramientas: Malla Gerencial y el Modelo Multifactorial de Liderazgo (MLQ). Dado los resultados se estableció con la primera herramienta que el 100% de los líderes tienen un tipo de liderazgo democrático, es decir, los seguidores de estos líderes están en grupos de trabajo donde son tenidos en cuenta al momento de tomar decisiones grupales, son escuchados, buscan soluciones en equipo y se sienten en grupos que buscan un clima laboral positivo. Por otro lado, los resultados de la segunda herramienta indicaron que el 65% de los líderes tienen un liderazgo transformacional, dicho en otras palabras, son personas que buscan fomentar y promover los cambios principalmente en la actitud de sus equipos de trabajo enfocados en alcanzar los objetivos organizacionales. Finalmente, el 35% restante de líderes, tienen un liderazgo transaccional, los cuales se caracterizan por ser directos con sus seguidores y utilizan como elementos motivacionales premios y recompensas para alcanzar los objetivos organizacionales.

Se estableció que existe una relación entre los tipos de liderazgos y la productividad de sus seguidores, para llegar a esta afirmación se desarrolló primero la medición de la productividad a través del Instrumento de Medición de la Productividad Humana (IMPH), los resultados obtenidos indicaron que el 73% de los colaboradores tienen una alta productividad y el 27% restante tienen una productividad media. Con los datos anteriores, se procedió a determinar una posible relación entre las variables Tipo de Liderazgo y Productividad, para ello inicialmente se validó la dependencia de estas a través de la prueba de Chi cuadrado de Pearson y la cual entregó un nivel de significación de 0,049 lo que llevó a rechazar la hipótesis nula propuesta, por lo que se puede indicar con un nivel de confianza de un 95% que existen suficientes pruebas estadísticas para indicar que las variables son dependientes.

Debido a que las variables en estudio hacen parte de dos muestras independientes, se aplicó la prueba de T student para validar las posibles diferencias entre las medias, el resultado alcanzado de significancia bilateral fue de 0,000 lo que llevó a rechazar la hipótesis nula, por lo que con un nivel de confianza del 95% se afirmó que existen suficientes pruebas estadísticas para indicar que el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional, relacionados con la productividad humana tiene diferencias significativas, es decir influyen de forma diferencial sobre la productividad.

Desarrolladas estas dos pruebas se realizó la correlación de Pearson para medir la fuerza y dirección, entre los dos tipos de liderazgo y la productividad. Los datos de correlación, en este caso 0,710, indicaron que existe una relación en primera instancia positiva y fuerte entre la productividad humana y el liderazgo transformacional. Por otra parte, se evidenció con un -0,710 que existe una relación negativa y fuerte entre la productividad humana y el liderazgo

transaccional. Estos resultados muestran que los líderes de tipo transformacional generan en líneas generales una mayor productividad entre sus seguidores y lo contrario ocurre con el liderazgo transaccional, el cual disminuye la productividad de sus equipos de trabajo.

Se determinó la relación de los tipos de liderazgo transformacional y transaccional con los objetivos estratégicos establecidos en la Cooperativa, para realizar esto se tuvo en cuenta los tipos de liderazgos identificados en cada gerencia y su participación. Los resultados obtenidos indicaron que el 95% de estos objetivos tiene relación directa con el liderazgo transformacional, mientras que el 70% estos objetivos tienen relación directa con el liderazgo transformacional. Debido a que a que la implementación de estos objetivos estratégicos y los indicadores de gestión que los soportan llevan pocos años en la Cooperativa, falta implementación de estos, por lo que dificulta un análisis o relación del tipo de liderazgo versus el cumplimiento de estos objetivos.

En síntesis, las actividades desarrolladas dieron respuesta a la pregunta de investigación planteada y por supuesto al objetivo general y los objetivos específicos, además, los resultados indicaron la influencia que tienen los tipos de liderazgos en la productividad de sus colaboradores, ya sea transformacional o transaccional, dando respuesta a la hipótesis propuesta en esta investigación. El tema abordado, Liderazgo relacionado con la Productividad, se da por la importancia que ve el autor en los equipos de trabajo y como el buen relacionamiento con los líderes genera mejores resultados.

Referencias

- Alatrística, G. (2020). Importancia del liderazgo en los equipos de trabajo. *Revista de investigación UNMSM*.
<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/19157/16073>
- Amaya, J. (2004). *Toma de decisiones gerenciales*. Ecoe Ediciones.
- Bock, L. (2015). *La nueva fórmula del trabajo*. PRH Grupo Editorial.
- Carrillo, A., Ovalles, L., Sandoval, L. y Valdez, O. (2022). Liderazgo transformacional y su relación con la felicidad en el trabajo: Empresas sinaloenses del sector agroindustrial. Portal de revistas científicas y humanísticas de la Universidad de Zulia.
<https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/racs/article/view/39736/44883>
- Castro, E., Clemenza, C. y Araujo, R. (2012). *Líderes y seguidores: una relación dual*. Sistema de información científica Redalyc. <https://www.redalyc.org/pdf/904/90431109041.pdf>
- Cequea, M. *Modelo multifactorial para optimización de la productividad en el proceso de generación de energía eléctrica. Aplicación al caso de las centrales hidroeléctricas venezolanas*. Archivo digital UPM.
https://oa.upm.es/14877/1/MIRZA_MARVEL_CEQUEA.pdf
- Cequea, M., Rodríguez, C. y Nuñez, M. (2010). *Los factores humanos que inciden en la productividad y sus dimensiones*. ADINGOR.
http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2010/WORK_ORGANIZATION_AND_HUMAN_RESOURCES_MANAGEMENT//2042-2052.pdf

Goleman, D. (2013). *Liderazgo el poder de la inteligencia Emocional*. B de Books.

Gostick, A. (2020). *Liderando con gratitud*. VR Editoras.

Hermosilla, D., Amutio, A., Costa, S. y Páez, D. (2016). *Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo*. Colegio oficial de psicología. Madrid. <https://journals.copmadrid.org/jwop/files/articulo20180730124249.pdf>

Hernandez, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.

Herrera, R. (2021). *Liderazgo transformacional y motivación hacia el trabajo en equipo en los estudiantes de educación superior del programa de psicología de Uniminuto centro regional Pereira*. Repositorio institucional Uniminuto. https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/13379/1/TM.ED_HerreraRobert_2021

Hurtado A. y Escandón D. (2016). *Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas*. Sistema de información científica Redalyc <https://www.redalyc.org/pdf/212/21246274004.pdf>

Laica, V. (2018). El estilo de liderazgo y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad de las Américas en el último semestre del 2017 en Quito, Ecuador. UASB Digital. <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/6446>

Maldonado, J., Pardo, L., Pinzón, A. y Cuesta, K. (2023). *Relación entre las variables de los estilos liderazgo con los resultados de productividad humana en una empresa del sector floricultor*. Repositorio institucional Uniminuto. <https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/18375>

- Mendoza, I. y García, B. (2014). *Liderazgo y su relación con variables de resultado: un modelo estructural comparativo entre liderazgo transformacional y transaccional en una empresa de entretenimiento en México*. Facultad de psicología UNAM.
https://www.psicologia.unam.mx/documentos/pdf/actas_ip/2014/articulos_a/AIP_Facultad_de_Psicologia_UNAM_41_1412_1429_Liderazgo_y_su_relacion_con_variables_de_resultado.pdf
- Moreno, H., Leo, F., López, M., García, T., Cuevas, R. y Sánchez, D. (2020). *Adaptación y validación de la escala de liderazgo MLQ-5X al contexto educativo español*. *Revistas científicas Universidad de Murcia*.
<https://revistas.um.es/analesps/article/view/425351/304031>
- Norena, D. y Guevara, R. (2022). *Influencia de los estilos de liderazgo en el comportamiento innovador de oficiales del Ejército peruano*. *Revista científica José María Córdoba*.
<https://revistacientificaesmic.com/index.php/esmic/article/view/865/869>
- Ogliastri, E. (2012). *Liderazgo organizacional en Colombia: Un estudio cualitativo*. Repositorio EAFIT. <https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/232b1172-8ab5-4a73-8bbf-f76dbd984066/content>
- Perilla, L. y Gómez, V. (2017). *Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder*. *Sistema de información científica Redalyc*. <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231351827002.pdf>
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.
- Tracy, B. (2014). *Gerencia*. Harper Enfoque.

- Turriago, A. (2009). *Acción humana empresarial en la obra de Peter Drucker*. Sistema de información científica Redalyc. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90913042001>
- Vargas, M., Máñez, A. y Gómez, K. (2022). *Liderazgo ético: su relación con los conflictos, la confianza y la transferencia del conocimiento*. Portal de revistas UNAL. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/106279/87304>
- Vega, C. y Zavala G. (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5X corta) de Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno*. Repositorio académico de la Universidad de Chile. https://www.academia.edu/9840433/BASS_Y_AVOLIO
- Morales, E. (2018). *Modelo de gestión para la formación de equipos de alto rendimiento. caso: bioalimentar cía. Ltda*. Repositorio nacional PUCE. <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/63d65eb6-b050-4e46-b518-8cfd0f9c4786/content>
- Castro, L. (2023). *Estilos de liderazgo y efectos en el desempeño laboral en personal de salud*. Repositorio UCV. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/107319/Castro_MLP-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Zenger, John H. y Folman, Joseph. (2009). *El líder extraordinario*. Profit Editorial.

Anexos

Anexo A

Consentimiento informado e instrumento de recolección de datos

En cumplimiento de la Ley Estatutaria 1581 de 2012 de Protección de Datos y normas concordantes, autorizo como Titular de mis datos personales, para que la información suministrada en la presente encuesta sea tratada únicamente con fines estadísticos para la investigación titulada Estilos de liderazgo y su relación con la productividad humana.					
CONFIDENCIALIDAD: Sus respuestas serán absolutamente confidenciales. Los cuestionarios serán procesados por personas externas. Todos los datos que se recolecten tendrán finalidad única y exclusivamente académica.					
1. CONSENTIMIENTO DE INFORMADO. Soy consciente de que mi participación es voluntaria y que al contestar la presente encuesta doy mi consentimiento de informado en cuanto a que: mi participación en la investigación (a través de las respuestas dadas en esta encuesta) es completamente voluntaria; en cualquier momento puedo dar por terminada la encuesta si así lo deseo; no estoy siendo coaccionado para la realización de la encuesta, y que en cualquier momento del proceso puedo retirarme del estudio. Si su respuesta es no, por favor dé por terminada la encuesta. Gracias. NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/>					
2. Nombres y Apellidos:					
3. Género: Femenino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/> Cual?:					
4. Cargo en la Organización:			Años de antigüedad en el cargo:		
5. Cantidad de colaboradores a cargo:					
8. A continuación se presentarán 100 afirmaciones descriptivas. Por favor, piense en lo que sucede la mayoría de las veces en su trabajo para juzgar cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta a su manera de ser con su equipo de trabajo. Todas las preguntas tienen cinco opciones de respuesta (Nunca, Rara vez, A veces, A menudo, Frecuentemente), elija una sola opción según su criterio en cada caso.					
	Nunca	Rara Vez	A veces	A menudo	Frecuentemente
1. Animo a los miembros de mi equipo a participar en la toma de decisiones y trato de implementar sus ideas y sugerencias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Nada es más importante que completar un objetivo tarea.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Monitoreo muy de cerca la duración de las tareas para asegurarme que serán completadas a tiempo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Me gusta ayudar a los demás a realizar nuevas tareas o procedimientos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Entre más desafiante es la tarea, más lo disfruto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Animo a mis colaboradores a ser creativos en su trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Cuando miro una situación o tarea compleja ha sido completada me aseguro de todos los detalles.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Me es fácil llevar a cabo varias tareas complicadas al mismo tiempo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Disfruto leyendo artículos, libros o revistas acerca de capacitación, liderazgo y psicología, y luego lo pongo en práctica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Cuando corrijo errores no me preocupan las relaciones personales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Yo administro mi tiempo con efectividad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Me gusta explicar los detalles de una tarea compleja a mi equipo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Dividir grandes proyectos en pequeñas tareas manejables es como una segunda naturaleza para mí.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. No hay nada más importante que desarrollar un gran equipo de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Me gusta analizar problemas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Respeto los límites de los demás.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Aconsejar a mi equipo para que mejore su desempeño es mi naturaleza.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Disfruto leyendo artículos, libros y revistas acerca de mi profesión y luego implemento los procedimientos que he aprendido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Ayudo a los demás a siempre que se esfuercen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Trato de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Trato de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Expreso mis valores y creencias más importantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. A veces estoy ausente cuando surgen problemas importantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Trato de mostrar el futuro de modo optimista.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Me decido a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Le dedico tiempo a enseñar y orientar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Sostengo la firme creencia en que, si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Señalo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Actúo de modo que me gano el respeto de los demás.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

41. Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. Me muestro confiable y seguro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. Construyo una visión motivante del futuro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. Dirijo mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. Suele costarme tomar decisiones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51. Medito detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52. Enfatizo la importancia de tener una misión compartida.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54. Expreso confianza en que se alcanzaran las metas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55. Soy efectivo/a en relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56. Utilizo métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros de mi grupo de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57. Soy capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58. Soy efectivo/a representando a los demás frente a los superiores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59. Puedo trabajar con los demás en forma satisfactoria.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60. Aumento la motivación de los demás hacia el éxito.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61. Soy efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62. Motivo a los demás a trabajar más duro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63. Dirijo un grupo que es efectivo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64. Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65. Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66. Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
67. Evalúo las consecuencias de las decisiones adoptadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
68. Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
69. Aclaro a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

70. Me concentro en detectar y corregir errores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
71. Espero que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, para comenzar a actuar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
72. Tiendo a no corregir errores ni fallas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
73. Hago que los demás deseen poner más de su parte en el trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
74. El rendimiento productivo del grupo que dirijo es bien evaluado dentro de la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
75. Intento mostrar coherencia entre lo que digo y hago.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
76. Intento ser un modelo que seguir para los demás.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
77. Ayudo a los demás a centrarse en metas que son alcanzables	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
78. Estimulo la tolerancia a las diferencias de opinión.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
79. Tiendo a comportarme de modo de poder guiar a mis subordinados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
80. Me relaciono personalmente con cada uno de mis colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
81. Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hago saber que lo han hecho bien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
82. Me interesa corregir y solucionar los errores que se producen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
83. En general no superviso el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
84. Generalmente prefiero no tener que tomar decisiones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
85. Me preocupo de aumentar el deseo de alcanzar las metas en los demás.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
86. Soy efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
87. Expreso mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
88. Los empleados manifiestan su satisfacción al trabajar conmigo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
89. Me interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
90. Soy capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
91. Tiendo a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
92. Sé lo que necesita cada uno de los miembros del grupo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
93. Tengo la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
94. En general cumplo con las expectativas que tienen de mí mis subordinados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
95. Informo permanentemente a los demás sobre las fortalezas que poseen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
96. Creo que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
97. Logro contar con mi equipo cada vez que hay trabajo extra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
98. Siento que quienes trabajan conmigo me escuchan con atención	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

120. Los conflictos son Resueltos en términos que satisfacen a las partes involucradas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
121. Promovemos y estimulamos la creatividad para solucionar los conflictos e impulsar cambios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
122. Se cuenta con mecanismos de negociación para el tratamiento efectivo del conflicto a fin de evitar la disminución de la pérdida de productividad y del bajo desempeño	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
123. Existe un conjunto de valores claro, ético y consistente que rige la forma en que nos conducimos y nos ayuda a distinguir lo correcto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
124. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
125. El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
126. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
127. Retan constantemente mi talento con tareas ambiciosas y lo suficientemente ejecutables para que sea posible llevarlas a la práctica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
128. Nos animan a aportar nuevas e innovadoras formas de hacer las cosas y a mejorar los procesos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
129. Comprendo que mis decisiones tienen una dimensión ética y un impacto en otros y en toda la sociedad y asumo la responsabilidad de sus consecuencias y me hago cargo de ellas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
130. Siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño, de acuerdo con mis conocimientos y habilidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
131. Recibo de mi jefe retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como de aspectos negativos de mi trabajo, para la mejora de mi desempeño.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
132. El grado de comunicación que existe en mi organización facilita el logro de los resultados y la integración.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¡Gracias por su colaboración!							

Anexo B

Validación de instrumentos

Validación de experto

Bogotá, 26 de marzo de 2024

Doctor(a)

RODRIGO TORO

Respetado(a) evaluador(a)

Quiero agradecer con antelación su aprobación para participar como experto en la validación del instrumento de medición que se detallará más adelante y el cual es parte fundamental del proyecto titulado: Influencia de los tipos de liderazgo para la consolidación de equipos de alto desempeño en Coopidrogas.

De mi parte agradezco inmensamente su colaboración y tiempo, dada su experiencia y conocimiento. En la siguiente página encontrará el contexto y las instrucciones para validar el instrumento de medición.

Atentamente

Luis Guillermo Torres Enríquez.

VALIDACIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN

- 1. Título de la investigación:** Influencia de los tipos de liderazgo para la consolidación de equipos de alto desempeño en Coopidrogas.
- 2. Síntesis de la investigación:** las nuevas generaciones con poco sentido de pertenencia, los cambios estructurales continuos y la aparición de competidores en el mercado cada día más preparados, son solo algunas variables que hacen que el liderazgo cobre en este momento gran importancia en la evolución organizacional, lo anterior no es ajeno para Coopidrogas, por lo que determinar cómo los diferentes tipos de liderazgos existentes influyen en el desempeño organizacional es fundamental para hacer frente a las variables mencionadas.

3. Objetivos de la investigación:

3.1. Objetivo general.

Analizar la influencia de los tipos de liderazgo existentes en Coopidrogas durante los años 2021 a 2022 para la consolidación de los equipos de alto desempeño.

3.2. Objetivos específicos.

- Identificar los tipos de liderazgo con mayor prevalencia en Coopidrogas.
- Establecer la relación actual entre el desempeño de los equipos de trabajo y los tipos de liderazgo identificados en Coopidrogas.
- Determinar qué tipo de liderazgo impacta en el direccionamiento estratégico de la Cooperativa para consolidar equipos de trabajo de alto desempeño.

4. Metodología

Esta investigación parte de un enfoque cuantitativo, entendiéndolo según Sampieri (2014) como un conjunto de procesos secuencial y probatorio. El cual guarda un orden riguroso, con la posibilidad de redefinir alguna fase de la investigación y se determinan las variables a analizar con las preguntas e hipótesis planteadas en la investigación. La selección de este enfoque metodológico corresponde, a que se busca determinar la relación existente entre los diferentes tipos de liderazgo (variable 1), respecto al desempeño de los equipos de trabajo variable (2), las cuales se derivan de los objetivos establecidos y buscan ser probados a través del uso de un análisis objetivo y el análisis.

Para esta investigación, después de la revisión literaria referentes a la perspectiva en estudio y teniendo en cuenta los objetivos planteados, se ha definido que su alcance sea Explicativo – Correlacional, ya que busca determinar la asociación entre las variables identificadas, liderazgo y desempeño de trabajo y con el análisis de los resultados generar un entendimiento de las causas.

El instrumento de medición seleccionado se implementará a través de la herramienta Forms en la muestra seleccionada de líderes de Coopidrogas, con el objetivo de determinar en primera instancia el tipo de liderazgo que prevalece en la Cooperativa y cuál es su influencia en los equipos de trabajo.

5. Instrumento

Para la recolección de datos que lleven al cumplimiento de los objetivos establecidos en la presente investigación, además de tener en cuenta los recursos existentes y el campo de aplicación se estableció que la mejor alternativa es el uso de una herramienta tipo encuesta basada en los tres modelos de liderazgo gerencial desarrollados por Blake y Mouton (Managerial Grid o Malla Gerencial), Bass y Avolio (MLQ), y el modelo desarrollado por Cequea (Instrumento de medición de la productividad humana (IMPH), la cual tendrá una estructura con preguntas cerradas y con diferentes escalas, en este caso: dicotómicas, Likert y Stapel. El diseño de este cuestionario va en dos vías: la primera de ellas corresponde al establecimiento del tipo del liderazgo en los equipos de trabajo de la muestra seleccionada y el segundo al desempeño del equipo de trabajo.

En el siguiente enlace encontrará el instrumento: <https://forms.gle/Cs9xZ6sjFaxMD8nT8>

6. Evaluación del instrumento

A continuación, encontrará un cuestionario de 6 preguntas, el cual tiene por objetivo validar el entendimiento y pertinencia de la herramienta de acuerdo con sus conocimientos y experiencia en el campo del liderazgo.

En las respuestas de las escalas tipo Likert, por favor, marque con una X la respuesta escogida de entre las seis opciones que se presentan en los casilleros, siendo:

1 = muy en desacuerdo, **2** = en desacuerdo, **3** = en desacuerdo más que en acuerdo, **4** = de acuerdo más que en desacuerdo, **5** = de acuerdo y **6** = muy de acuerdo

Marque con una X según su calificación en cada una de las siguientes afirmaciones:		1	2	3	4	5	6
Adecuación: adecuadamente formulado para la información que se pretende recolectar							
Las categorías y variables que se incluyen en la herramienta se comprenden con facilidad (claras, precisas, no ambiguas)							X
Pertinencia (contribuye a recoger información relevante para la investigación):							
Es pertinente para lograr el Objetivo General de la investigación							X
Es pertinente para lograr el Objetivo específico n. °1 de la investigación							X
Es pertinente para lograr el Objetivo específico n. °2 de la investigación							X
Es pertinente para lograr el Objetivo específico n. °3 de la investigación							X
Observaciones:							
Motivos por los que se considera adecuado o no adecuado	En varias de las preguntas se evidencia que se establece un paralelo con los estilos de liderazgo tratados especialmente por Goleman, Kurt Lewin y Ken Blanchard, entre otros y esto ayuda a comprender que estilos de liderazgo imperan en la Cooperativa e incluso hasta podría relacionar el estilo de liderazgo con los resultados de ese líder.						
Motivos por los que se considera pertinente o no pertinente	Entendiendo por pertinente la oportunidad de la situación, considero que, dadas las nuevas tendencias tecnológicas y los perfiles de los nuevos colaboradores, esta herramienta muy importante hacer una revisión frecuente y/o constante de los estilos de liderazgo que se manejan en cualquier organización, a fin de garantizar el buen clima laboral y los resultados de acuerdo con los planes estratégicos de la empresa.						
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	Mi única preocupación con el instrumento es su extensión. Considero que 100 preguntas es demasiado.						

Atentamente

 Firma

Gabriel Rodrigo Toro Jaramillo
Celular de contacto: 3006365383

Formación académica: **Administración de empresas** – Universidad Pontificia Bolivariana, **Business and Management for internacional Professionals** – University of California Irvine, **MBA en Gestión empresarial** – Fundación Getulio Vargas (Sao Paulo – Brasil), **Programa intensivo de alta gerencia** – INCAE (Costa Rica), **Certificación internacional como facilitador de servicio al cliente** – Service Quality Institute, Coach ontológico – Escuela internacional de Coaching Profesional (Buenos Aires – Argentina) y **Consultor y formador de equipos gerenciales en temas comerciales, liderazgo y servicio al cliente.**

Validación de experto

Bogotá, 26 de marzo de 2024

Doctor(a)

OLGA CLEMENCIA HENAO T.

Respetado(a) evaluador(a)

Quiero agradecer con antelación su aprobación para participar como experto en la validación del instrumento de medición que se detallará más adelante y el cual es parte fundamental del proyecto titulado: Influencia de los tipos de liderazgo para la consolidación de equipos de alto desempeño en Coopidrogas.

De mi parte agradezco inmensamente su colaboración y tiempo, dada su experiencia y conocimiento. En la siguiente página encontrará el contexto y las instrucciones para validar el instrumento de medición.

Atentamente

Luis Guillermo Torres Enríquez.

VALIDACIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN

Título de la investigación: Influencia de los tipos de liderazgo para la consolidación de equipos de alto desempeño en Coopidrogas.

1. Síntesis de la investigación: las nuevas generaciones con poco sentido de pertenencia, los cambios estructurales continuos y la aparición de competidores en el mercado cada día más preparados, son solo algunas variables que hacen que el liderazgo cobre en este momento gran importancia en la evolución organizacional, lo anterior no es ajeno para Coopidrogas, por lo que determinar cómo los diferentes tipos de liderazgos existentes influyen en el desempeño organizacional es fundamental para hacer frente a las variables mencionadas.

2. Objetivos de la investigación:

2.1. Objetivo general.

Analizar la influencia de los tipos de liderazgo existentes en Coopidrogas durante los años 2021 a 2022 para la consolidación de los equipos de alto desempeño.

2.2. Objetivos específicos.

- Identificar los tipos de liderazgo con mayor prevalencia en Coopidrogas.
- Establecer la relación actual entre el desempeño de los equipos de trabajo y los tipos de liderazgo identificados en Coopidrogas.
- Determinar qué tipo de liderazgo impacta en el direccionamiento estratégico de la Cooperativa para consolidar equipos de trabajo de alto desempeño.

3. Metodología

Esta investigación parte de un enfoque cuantitativo, entendiéndolo según Sampieri (2014) como un conjunto de procesos secuencial y probatorio. El cual guarda un orden riguroso, con la posibilidad de redefinir alguna fase de la investigación y se determinan las variables a analizar con las preguntas e hipótesis planteadas en la investigación. La selección de este enfoque metodológico corresponde, a que se busca determinar la relación existente entre los diferentes tipos de liderazgo (variable 1), respecto al desempeño de los equipos de trabajo variable (2), las cuales se derivan de los objetivos establecidos y buscan ser probados a través del uso de un análisis objetivo y el análisis.

Para esta investigación, después de la revisión literaria referentes a la perspectiva en estudio y teniendo en cuenta los objetivos planteados, se ha definido que su alcance sea Explicativo – Correlacional, ya que busca determinar la asociación entre las variables identificadas, liderazgo y desempeño de trabajo y con el análisis de los resultados generar un entendimiento de las causas.

El instrumento de medición seleccionado se implementará a través de la herramienta Forms en la muestra seleccionada de líderes de Coopidrogas, con el objetivo de determinar en primera instancia el tipo de liderazgo que prevalece en la Cooperativa y cuál es su influencia en los equipos de trabajo.

4. Instrumento

Para la recolección de datos que lleven al cumplimiento de los objetivos establecidos en la presente investigación, además de tener en cuenta los recursos existentes y el campo de aplicación se estableció que la mejor alternativa es el uso de una herramienta tipo encuesta basada en los tres modelos de liderazgo gerencial desarrollados por Blake y Mouton (Managerial Grid o Malla Gerencial), Bass y Avolio (MLQ), y el modelo desarrollado por Cequea (Instrumento de medición de la productividad humana (IMPH), la cual tendrá una estructura con preguntas cerradas y con diferentes escalas, en este caso: dicotómicas, Likert y Stapel. El diseño de este cuestionario va en dos vías: la primera de ellas corresponde al establecimiento del tipo del liderazgo en los equipos de trabajo de la muestra seleccionada y el segundo al desempeño del equipo de trabajo.

En el siguiente enlace encontrará el instrumento: <https://forms.gle/Cs9xZ6sjFaxMD8nT8>

5. Evaluación del instrumento

A continuación, encontrará un cuestionario de 6 preguntas, el cual tiene por objetivo validar el entendimiento y pertinencia de la herramienta de acuerdo con sus conocimientos y experiencia en el campo del liderazgo.

En las respuestas de las escalas tipo Likert, por favor, marque con una X la respuesta escogida de entre las seis opciones que se presentan en los casilleros, siendo:

1 = muy en desacuerdo, **2** = en desacuerdo, **3** = en desacuerdo más que en acuerdo, **4** = de acuerdo más que en desacuerdo, **5** = de acuerdo y **6** = muy de acuerdo

Marque con una X según su calificación en cada una de las siguientes afirmaciones:		1	2	3	4	5	6
Adecuación: adecuadamente formulado para la información que se pretende recolectar							
Las categorías y variables que se incluyen en la herramienta se comprenden con facilidad (claras, precisas, no ambiguas)							X
Pertinencia (contribuye a recoger información relevante para la investigación):							
Es pertinente para lograr el Objetivo General de la investigación							X
Es pertinente para lograr el Objetivo específico n. °1 de la investigación							X
Es pertinente para lograr el Objetivo específico n. °2 de la investigación							X
Es pertinente para lograr el Objetivo específico n. °3 de la investigación							X
Observaciones:							
Motivos por los que se considera adecuado o no adecuado	Las preguntas incluidas en la herramienta representan los elementos estructurales fundamentales para la evidencia del tipo de liderazgo de los Coopidroguistas, y la relación con el desempeño de equipos, lo que la hace adecuada para el logro del objetivo trazado en la investigación.						
Motivos por los que se considera pertinente o no pertinente	Analizar la influencia de los tipos de liderazgo existentes en Coopidrogas durante el periodo de tiempo estipulado, para la consolidación de los equipos de alto desempeño, resulta altamente pertinente a fin de entender los comportamientos más recurrentemente desarrollados por los líderes y con ello los rasgos culturales que le imprimen a sus negocios. Lo anterior permite analizar si los líderes ejemplifican, fomentan y facultan en su equipo los comportamientos adecuados de acuerdo con la estrategia que el negocio busca conseguir.						
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	Se podría verificar si es realmente necesaria la cantidad de preguntas que se formulan, ya que algunas de ellas pueden resultar repetitivas.						

Atentamente

Firma

Nombre del Experto OLGA CLEMENCIA HENAO T.

Celular de contacto: 3105977756

Formación académica Ingeniera industrial – Universidad del Rosario, International Trainer Fellow – Junior Chamber International, Certificación en competitividad, innovación y creatividad – BVQI / Norma de competencias laborales de consultoría, 15 años de experiencia como conferencista internacional, Gerente de la firma Consultoría level up Consulting.