

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema: “Análisis de los estilos de liderazgo y su relación con el desempeño laboral del personal del servicio de alojamiento del cantón Tulcán, 2022 – 2023.”

Trabajo de Integración Curricular previo a la obtención del
título de Licenciado en Administración de Empresas

AUTORES: Luis Adolfo Campués Neppas

Jean Carlos Enríquez Paucar

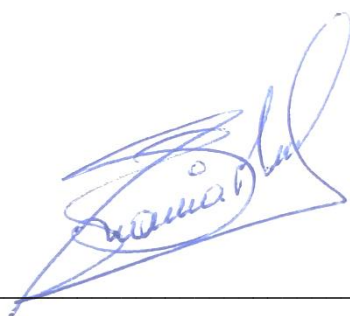
TUTORA: MSc. Sonia Marilú Malquín Vera

Tulcán, 2023.

CERTIFICADO DEL TUTOR

Certifico que los estudiantes Campués Neppas Luis Adolfo y Enríquez Paucar Jean Carlos con el número de cédula 1756151336 y 0450008222 respectivamente han desarrollado el Trabajo de Integración Curricular: "Análisis de los estilos de liderazgo y su relación con el desempeño laboral del personal del servicio de alojamiento del cantón Tulcán, 2022 – 2023."

Este trabajo se sujeta a las normas y metodología dispuesta en el Reglamento de la Unidad de Integración Curricular, Titulación e Incorporación de la UPEC, por lo tanto, autorizo la presentación de la sustentación para la calificación respectiva



MSc. Sonia Malquín Vera

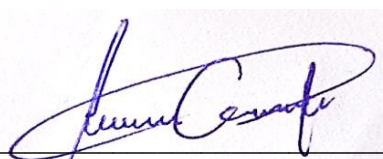
TUTORA

Tulcán, octubre de 2023

AUTORÍA DE TRABAJO

El presente Trabajo de Integración Curricular constituye un requisito previo para la obtención del título de Licenciado en la Carrera de Administración de Empresas de la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial

Nosotros, Campués Neppas Luis Adolfo y Enríquez Paucar Jean Carlos con cédula de identidad número 1756151336 y 0450008222 respectivamente declaramos que la investigación es absolutamente original, auténtica, personal y los resultados y conclusiones a los que hemos llegado son de nuestra absoluta responsabilidad.



Campués Neppas Luis Adolfo

AUTOR

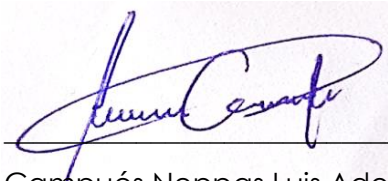
Enríquez Paucar Jean Carlos

AUTOR

Tulcán, octubre de 2023

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Nosotros Campués Neppas Luis Adolfo y Enríquez Paucar Jean Carlos declaramos ser autor de los criterios emitidos en el Trabajo de Integración Curricular: "Análisis de los estilos de liderazgo y su relación con el desempeño laboral del personal del servicio de alojamiento del cantón Tulcán, 2022 – 2023." y se exime expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes de posibles reclamos o acciones legales.



Campués Neppas Luis Adolfo

AUTOR

Enríquez Paucar Jean Carlos

AUTOR

Tulcán, octubre de 2023

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios por permitirme culminar con éxito esta etapa de mi vida, a la Virgen Santísima del Quinche que guía e ilumina cada paso que doy, a mis padres, hermanos, y amigos cercanos por ser los promotores de mis sueños y confiar en mí cuando nadie más lo habría hecho.

Agradecer también a mi tutora de tesis la MSc. Sonia Malquín por el tiempo dedicado a las distintas tutorías, por su dedicación y paciencia, sin sus palabras y correcciones precisas no hubiese podido lograr llegar a esta instancia tan anhelada. Gracias por su guía y todos sus consejos, los llevaré grabados para siempre en la memoria en mi futuro profesional

A la universidad Politécnica Estatal del Carchi, por acogerme estos últimos años y brindarme el conocimiento y las mejores experiencias académicas y de vida.

Por último, extendo mi más sincero agradecimiento a la Sra. Rosario Ayala por el apoyo incondicional y consejos que fueron importantes para el desarrollo de mi vida académica.

Luis Adolfo Campués Neppas

Quiero agradecer a Dios por dar la oportunidad de culminar con éxito esta etapa, a mis padres por ser mis guías y consuelo en cada paso que doy y por haber confiado a cada instante.

De igual manera agradecer a todos los docentes por su paciencia y dedicación que han brindado para fortalecer el conocimiento individual. Extiendo mi gratitud a la Ing. Sonia Malquín, por dar su tiempo y apoyo en el transcurso y desarrollo de la investigación, por sus aportes, propuestas y acompañamiento.

A la universidad Politécnica Estatal del Carchi por acogerme y brindarme experiencias únicas e inolvidables. Finalmente agradecer a todas las personas que supieron apoyarme cuando lo necesitaba.

Jean Carlos Enríquez Paucar

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación que con esfuerzo y dedicación se refleja el día de hoy, se lo dedico a mis padres Héctor Campués y María Neppas Cacuango que han sido siempre el motor que impulsa mis sueños y esperanzas, quienes estuvieron siempre a mi lado en los días y noches más difíciles durante mis horas de estudio. Siempre han sido mis mejores guías de vida. Hoy cuando concluyo mis estudios, les dedico a ustedes este logro amados padres, como una meta más conquistada, además a mis hermanos Wilson Campués, Jhonatan Campués y Elizabeth Campués, quienes fueron el apoyo incondicional en este largo trayecto.

Y, por último, a toda mi familia y amigos en especial a Ehimy Chiliquina y Milton Méndez, por el apoyo y el tiempo que me supieron dar en todo el transcurso de la carrera, por los buenos momentos que hemos compartido y las buenas experiencias que me llevo de cada uno. Creo que todos hemos aprendido y aprendemos continuamente de todos y de nosotros mismos, tanto profesional como personalmente.

Luis Adolfo Campués Neppas

La presente investigación se la dedico a todas las personas que han sido pilar fundamental para culminar una nueva etapa en mi vida de preparación profesional. De igual manera dedicar a mis padres quienes me apoyaron y creyeron en mi sueño. A mis amigos y compañeros, por su amistad, comprensión y por compartir este viaje conmigo. Sus palabras de aliento fueron un faro en los momentos de duda.

Jean Carlos Enríquez Paucar

ÍNDICE

RESUMEN.....	11
ABSTRACT	12
INTRODUCCIÓN	13
I. EL PROBLEMA.....	13
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	16
1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	16
1.4.1. Objetivo General	19
1.4.2. Objetivos Específicos	19
1.4.3. Preguntas de Investigación.....	19
II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	20
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	20
2.2. MARCO TEÓRICO	20
2.2.1. Liderazgo.....	22
2.2.2. Desempeño laboral.....	26
III. METODOLOGÍA	33
3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO	33
3.1.1. Enfoque	33
3.1.2. Tipo de Investigación	33
3.2. HIPÓTESIS	34
3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	35
3.3.1. Estilos de liderazgo. (Variable independiente).....	35
3.3.2. Desempeño laboral. (Variable dependiente).	35

3.4. MÉTODOS UTILIZADOS	38
3.4.1. Métodos	38
3.4.2. Técnicas	38
3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	39
3.6. ANÁLISIS ESTADÍSTICO	40
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	43
4.1. Análisis primera variable independiente estilo de liderazgo.....	47
4.2. Análisis segunda variable dependiente desempeño laboral.....	64
4.3. Prueba de normalidad.....	79
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	88
5.1. CONCLUSIONES	88
5.2. RECOMENDACIONES.....	90
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA.....	91
VII. ANEXOS.....	94

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Factores de evaluación del desempeño laboral	29
Tabla 2. Operacionalización variable independiente.....	36
Tabla 3. Operacionalización de la variable dependiente.....	37
Tabla 4. Categorías para medir el desempeño laboral.....	39
Tabla 5. Criterios de interpretación del Alfa de Cronbach.....	41
Tabla 6. Fiabilidad del instrumento aplicado a los administradores.	42
Tabla 7. Fiabilidad del instrumento aplicado a los empleados.	42
Tabla 8. Criterios de evaluación de los estilos de liderazgo.....	46
Tabla 9. Género que se expresa claramente sus ideas	48
Tabla 10. Participación en la toma de decisiones.....	48
Tabla 11. Participación en reuniones.....	49
Tabla 12. Seguimiento de actividades.....	50
Tabla 13. Cumplimiento de actividades.....	53
Tabla 14. Rango de edad que da a conocer el desarrollo de la actividad	55

Tabla 15. Análisis de las medias de los estilos de liderazgo.....	56
Tabla 16. Análisis de la media de la variable género con los estilos de liderazgo	57
Tabla 17. Criterios de medición liderazgo autocrático, género masculino	57
Tabla 18. Criterios de medición liderazgo democrático, género masculino.....	58
Tabla 19. Criterios de medición liderazgo laissez faire, género masculino.....	59
Tabla 20. Criterios de medición autocrático, género femenino	60
Tabla 21. Criterios de medición liderazgo democrático, género femenino.....	61
Tabla 22. Criterios de medición liderazgo laissez faire, género femenino	62
Tabla 23. Análisis de la media de la variable edad con los estilos de liderazgo.....	63
Tabla 24. Análisis de la media de la variable tipo de establecimiento con los estilos de liderazgo.....	63
Tabla 25. Desempeño en el trabajo con la variable género	64
Tabla 26. Edad de las personas que cumplen con los objetivos.....	66
Tabla 27. Buenos resultados según el nivel de formación	67
Tabla 28. Frecuencia de los resultados de Desempeño laboral	69
Tabla 29. Análisis de la variable tipo de establecimiento con el nivel de desempeño	70
Tabla 30. Análisis de la variable nivel de instrucción con el nivel de desempeño	71
Tabla 31. Análisis de la variable género con el nivel de desempeño	72
Tabla 32. Análisis de la variable edad con el nivel de desempeño.....	72
Tabla 33. Criterios de medición de productividad, género masculino	73
Tabla 34. Criterios de medición de habilidades, género masculino	74
Tabla 35. Criterios de medición de motivación, género masculino.....	75
Tabla 36. Criterios de medición de productividad, género femenino	76
Tabla 37. Criterios de medición de habilidades, género femenino	77
Tabla 38. Criterios de medición de motivación, género femenino	78
Tabla 39. Prueba de normalidad de las variables	79
Tabla 40. Interpretación del coeficiente correlación de Spearman.....	80
Tabla 41. Prueba de Correlación de Spearman de las variables	80
Tabla 42. Prueba de Correlación del liderazgo autocrático y desempeño laboral	81
Tabla 43. Prueba de Correlación del liderazgo democrático y desempeño laboral..	82
Tabla 44. Prueba de Correlación del liderazgo laissez faire y desempeño laboral.....	83
Tabla 45. Prueba de Correlación de desempeño laboral y productividad	83
Tabla 46. Prueba de Correlación de desempeño laboral y habilidades	84
Tabla 47. Prueba de Correlación de desempeño laboral y motivación	85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de la malla gerencial de Blake y Mouton	25
Figura 2. Factores que inciden en el desempeño laboral.....	28
Figura 3. Género predominante dentro de los servicios de alojamiento.....	47
Figura 4. Participación en el desarrollo de actividades.....	52
Figura 5. Evaluación del trabajo	54
Figura 6. Análisis del estilo de liderazgo predominante	56
Figura 7. Éxito en el desarrollo de actividades.....	65
Figura 8. Género que más se organiza para el cumplimiento de actividades	68

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Acta de la sustentación de Predefensa del TIC.....	94
Anexo 2. Certificado del abstract por parte de idiomas	95
Anexo 3. Nombre de los establecimientos de alojamiento del cantón Tulcán	97
Anexo 4. Encuesta aplicada a administradores del servicio de alojamiento del cantón Tulcán	99
Anexo 5. Encuesta aplicada al personal de servicio de alojamiento del cantón Tucán.	102
Anexo 6. Fotografías investigación de campo	105
Anexo 7. Ponderación estilos de liderazgo y género	106
Anexo 8. Liderazgo en los distintos tipos de servicio de alojamiento	107
Anexo 9. Análisis de la base de datos con el modelo de Grid gerencial	108

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se planteó como objetivo principal analizar la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral del personal del servicio de alojamiento quienes fueron objeto de estudio situada en la provincia del Carchi cantón Tulcán, por lo cual se consideró una población estimada de 153 la cual fue dividida en dos partes 37 administradores o dueños de los establecimientos y 116 colaboradores. Además, se utilizaron dos teorías como soporte teórico: La teoría de los estilos de liderazgo de Kurt Lewin y la Teoría de las competencias laborales planteada por Pereda y Berrocal (2001). A través del uso de dos cuestionarios, fue posible identificar tres estilos de liderazgo que predominan en este tipo de establecimientos de alojamiento. Por otro lado, los instrumentos utilizados tuvieron valores de fiabilidad significativos de (0,831) para el primer instrumento y de (0,914) para el segundo, lo que dio de resultado el alfa de Cronbach. Esta investigación tuvo un enfoque cuantitativo con un alcance descriptivo. Los resultados revelaron que el liderazgo más predominante dentro de estos establecimientos es el democrático, con el 36% del total de la población encuestada, además se puede evidenciar que a diferencia del estilo autocrático no es distante y con referencia a los resultados del estilo de liderazgo laissez-faire fueron minoritarios. También cabe destacar que el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de los servicios de hospedaje del cantón Tulcán fue alto, ubicándose en el rango de (70-105) puntos esto debido a la influencia de los estilos de liderazgo identificados. Por último, a través de la prueba de normalidad se pudo comprobar que los datos no eran paramétricos, por lo que se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman para comprobar la hipótesis. Esto indica que las variables de la investigación tienen un grado de correlación entre (0,00 y 0,1), lo que indica una correlación de moderada a fuerte. A la luz de estos resultados se examinan el alcance, las limitaciones y las consecuencias de este estudio.

Palabras Claves: Estilos de liderazgo, Desempeño laboral, Autocrático, Democrático, Laissez faire, Nivel de desempeño.

ABSTRACT

The main objective of this research was to analyze the relationship between leadership styles and the work performance of the lodging service staff who were the object of the study located in the province of Carchi, Tulcán canton, as a consequence an estimated population of 153 was considered and divided into two parts: 37 managers or owners of the establishments and 116 collaborators. In addition, two theories were used as theoretical support: Kurt Lewin's theory of leadership styles and the Theory of labor competencies proposed by Pereda and Berrocal (2001). Through the use of two questionnaires, it was possible to identify three leadership styles that predominate in this type of lodging establishments. On the other hand, the instruments used had significant reliability values of (0.831) for the first instrument and (0.914) for the second one, which resulted in Cronbach's alpha. This research had a quantitative approach with a descriptive scope. The results revealed that the most predominant leadership within these establishments is democratic, with 36% of the total population surveyed. Moreover, it can be evidenced that unlike the autocratic style it is not distant and with reference to the results of the laissez-faire leadership style they were in the minority. It is also worth mentioning that the level of work performance of the collaborators of the lodging services of the Tulcán canton was high which was located in the range of (70-105) points due to the influence of the identified leadership styles. Finally, through the normality test it was possible to verify that the data were not parametric, so Spearman's Rho correlation coefficient was used to test the hypothesis. This indicates that the research variables have a degree of correlation between (0.00 and 0.1), which indicates a moderate to strong correlation. Therefore, the scope, limitations and implications of this study are discussed.

Key words: Leadership styles, Job performance, Autocratic, Democratic, Laissez faire, Performance level.

INTRODUCCIÓN

En este sentido, considerando que el liderazgo es un eje que permite direccionar todo tipo de organización, el presente estudio investigativo pretende identificar su importancia, así como los estilos de liderazgo enfocado en el personal del servicio de alojamiento del cantón Tulcán, siendo así que se dividen cuatro capítulos que permite compilar información en base a fuente primaria y secundaria.

En el capítulo uno se identifica la problemática que conlleva los estilos de liderazgo, en donde el desconocimiento o el limitado conocimiento puede dificultar que el grupo de trabajo complete las tareas asignadas, lo que repercutirá negativamente en la rentabilidad del servicio y en los clientes. En consecuencia, el objetivo del proyecto de estudio es identificar las distintas filosofías de liderazgo y su relación con la eficacia del servicio de alojamiento en Tulcán. Esto se hace midiendo el grado de liderazgo y, a su vez, estableciendo la autoridad del líder de acuerdo con las filosofías que emplea en el servicio. Con el fin de determinar si este estilo tiene un impacto en el trabajo del personal.

En el segundo capítulo se muestra los fundamentos teóricos del liderazgo como también del desempeño, incluidas sus diversas formas y las maneras en que afecta a las organizaciones. Kurt Lewin (1939), que mencionó los distintos estilos de liderazgo y sus repercusiones, fue una de las teorías vinculadas a las variables de estudio que se utilizaron para objetivar las conclusiones.

La técnica de investigación, basada en un enfoque cuantitativo, se presenta en el tercer capítulo. La población objeto de estudio está constituida por los establecimientos de alojamiento que cumplen los criterios idóneos que se utilizarán en esta investigación. Se utilizan métodos de investigación no experimentales, descriptivos y correlacionales para examinar y explicar los elementos de liderazgo que influyen en el desempeño de los trabajadores de los servicios de alojamiento.

El cuarto capítulo resume los resultados y las conclusiones, completando la formulación de los objetivos específicos y dando respuesta a las preguntas de investigación. Al término del estudio, se presentan los resultados y las sugerencias.

I. EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Naranjo, B (2019) menciona que en el Ecuador uno de los problemas que se han identificado dentro de los servicios de alojamiento ha sido la falta de liderazgo lo cual ha dado como resultado un bajo desempeño laboral del personal y esto incide significativamente en el nivel de la prestación del servicio. Dentro de este servicio de alojamiento muchas veces la falta de una correcta atención al cliente tiene una carencia de calidad baja debido a como se desenvuelve el personal. La gestión de estos servicios en Ecuador no ha sido muy compleja debido a la necesidad de implementar un buen liderazgo lo que ha dado como resultados muchos retos como lo son las ventajas competitivas en el mercado. Es así como los lugares de alojamiento se ven obligadas a implementar maneras de mejorar su nivel de liderazgo y proceder a que el personal se desempeñe mejor y sean eficientes brindando el servicio a los clientes.

Paguay, F (2021) manifiesta que la inadecuada manera de dirigir una empresa ha llevado a tomar malas estrategias en todas las áreas laborales. En el Carchi el liderazgo administrativo establecido por los líderes de la organización está enlazado de forma directa con el desempeño laboral, razón por la cual deben ser obligadas a mantener y mejorar la manera de dirigir una empresa para que de esta manera puedan enfocarse a llevar un adecuado con el ambiente organizacional sobre todo el liderazgo porque es parte fundamental donde los miembros que son líderes deben comunicar todos los propósitos y estrategias a todos los que conforman la empresa a fin de promover un buen desempeño laboral.

Chamorro et al., (2020) alude que en Tulcán la función del desempeño laboral dentro de las estadías no ha logrado adquirir mayor efectividad tanto en lo económico y en lo interpersonal como resultado de un trato desigualitario por parte de los líderes subyugados a la dirección que supone mantener un buen desempeño. La decadente gestión administrativa de la seguridad de los trabajadores, la baja competitividad, el bajo rendimiento laboral, las pérdidas económicas y la reputación

negativa de la imagen empresarial desde la perspectiva de los clientes internos y externos se verán afectados si no se controla el problema de los riesgos laborales.

Para Bricio, Calle & Zambrano (2018) expresan que la ausencia de una correcta manera de dirigir una empresa puede causar que una organización pierda valor en el mercado, o incluso que desaparezca es por eso que usar este tipo de herramienta permitirá generar nuevas oportunidades en el área del clima organizacional, por otro lado, según numerosos estudios dicen que gran parte de las empresas fracasan por una mala administración laboral, donde los colaboradores no desempeñan al máximo sus habilidades laborales. Se menciona que la finalidad de los lugares de alojamiento es ofrecer la máxima calidad a los usuarios y de que se pueda evidenciar que las estadías trabajan con buenas decisiones administrativas que se esmeran por brindar lo mejor de su desempeño laboral. En relación a la problemática expuesta se ha podido identificar que la principal falla de un desempeño negativo es el descuido de la motivación por parte de las autoridades o líderes, es por eso que determinar correctamente los estilos de liderazgo permite preocuparse por las personas como también por los objetivos de la empresa liderada, de tal manera que los estilos de liderazgo más significativos son aquellos que enriquecen la conducta de los líderes mediante métodos que son de beneficio para las empresas en este caso para el servicio de alojamiento.

Se ha identificado que en el catón Tulcán existe un bajo control en el desempeño y dirección inadecuada en la línea que ofrecen los servicios de alojamiento, es por ello que se ha realizado la presente investigación con su análisis respectivo, se logra identificar que la problemática es el liderazgo el cual no es efectivo y claro lo que da como resultado un servicio que enfrenta dificultades para adaptarse a los cambios en el mercado.

El problema que también enfrenta el sector hotelero en el cantón Tulcán es la ausencia de motivación de los líderes hacia los empleados generando un entorno de trabajo negativo y no productivo, es así que afecta significativamente en la calidad del servicio, así como también a una alta rotación de personal.

El liderazgo ha sido un aspecto negativo que esta impactado en el sector hotelero donde los de alto mando no son capaz de gestionar eficientemente los recursos y mejoramiento de sus empelados lo que afecta la rentabilidad y la eficacia del hotel

y a su vez también a una disminución en la satisfacción de las necesidades de los clientes lo que provoca una pérdida notoria de clientes recurrentes.

Otro de los problemas que se presentan en los servicios de alojamiento del cantón Tulcán está en sus empleados los cuales en ocasiones tienen cargas de trabajo excesivas, falta de equipamiento adecuado, o condiciones físicas deficientes que afectan negativamente el desempeño laboral.

La falta de comunicación entre la dirección y los colaboradores ha llevado a los malos entendidos y conflictos, al igual que la ausencia de capacitaciones constantes y desarrollo personal limitan que los empleados mejoren sus habilidades y conocimientos dando como efecto que los servicios caigan en su cultura laboral, desmotivación y falta de dirección.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Los estilos de liderazgo se relacionan con el desempeño laboral en el servicio de alojamiento en el cantón Tulcán, 2022 - 2023?

1.3. JUSTIFICACIÓN

Según la Superintendencia de Bancos (2022), el PIB trimestral del sector hotelero tuvo un comportamiento errático a lo largo del período estudiado. Debido a las restricciones impuestas por el gobierno para detener la propagación del COVID-19, la industria tuvo su tasa más baja en junio de 2020 con una tasa de -16,8%. Por el contrario, como resultado de la reactivación del aparato productivo, este se expandió un 4,5% en diciembre de 2021, superando el crecimiento del 0,7% del PIB general del trimestre. De acuerdo con el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón Tulcán (PDOT), que señala que con referencia a actividades de alojamiento y comida existen 337 casos que generan ingresos anuales de \$ 6 865,47, lo que brinda la oportunidad de crear no más de una a quince fuentes de empleo. Por lo que esta investigación será de utilidad dado que tiene concordancia con el objetivo específico tres en el que habla sobre desarrollar procesos administrativos que sean de beneficio, debido a que estudiar los diferentes tipos de liderazgo y como mejorar el nivel desempeño laboral en el servicio de alojamiento, lo que le permita recuperar económicamente las pérdidas ocasionadas a consecuencia de la pandemia y el sentido institucional dando como resultado mejores condiciones de convivencia entre las personas.

El presente trabajo se encuentra dentro de las líneas de investigación de la carrera de Administración de Empresas denominadas "Competitividad empresarial, Gestión de intangibles y capital intelectual" las mismas que trabajan con sub líneas que son: capital humano, estructural, relacional, social e innovación: procesos, mercado, producto, con las cuales se pretende contribuir al alcance de los objetivos del servicio de alojamiento. La importancia de esta investigación radica en conocer la relación entre el estilo de liderazgo y el desempeño laboral del servicio de alojamiento pertenecientes al cantón Tulcán con la finalidad de entender cuáles son los tipos de liderazgo que la favorecen para gestionar de una manera óptima la toma de decisiones.

Este proyecto de investigación abarca un concepto que habla acerca de la creación de empleo junto con una mayor productividad e inversión, lo que contribuye al octavo Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS), a fin de poder determinar un correcto estilo de liderazgo que ayudará a mejorar significativamente el rendimiento laboral del personal del servicio de alojamiento y así seguir contribuyendo a la economía del país. Para reducir las tasas de desempleo, hay que reforzar el sector financiero, las infraestructuras y la inclusión social.

La Visión 2050 complementa a esta investigación donde se indica que se requiere de un liderazgo empresarial sin precedentes en donde la visión compartida, pensamiento sistémico y cambio de mentalidad son pilares fuertes en donde se puede encontrar el propósito de las empresas y así lograr el cumplimiento de objetivos, por ende, el liderazgo en estos ámbitos impulsará la acción necesaria para hacerla realidad y de esta manera cumplir con las demandas de la sociedad.

La investigación va en concordancia con los objetivos planteados en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2021-2025 (PEDI) para lo cual esta enlazada al objetivo seis y siete. En cuanto al primer objetivo que es: Fortalecer a nivel institucional la gestión integral de la calidad, fomenta y contribuye a la mejora continua del servicio al cual está dirigido el presente trabajo de investigación, considerando que es un estudio bajo un análisis educativo donde se añade métodos efectivos para promover la calidad en el liderazgo y desempeño organizacional. El objetivo siete menciona que: Incrementar tanto la efectividad como la eficiencia con respecto al uso de los recursos. Asegura mantener el conocimiento de sostenibilidad efectiva en

lo institucional y organizaciones actuales, haciendo referencia al manejo de procesos interno de liderazgo y optimización de recursos.

Por otro lado, con referencia al perfil de la carrera se centra básicamente en valorar en base al conocimiento de liderazgo, además de la técnica que permitirá ejercerlo efectivamente, en ambientes empresariales privados, privados solidarios y sociales, poniendo como pilar de su accionar el dialogo, la finalidad, lo intercultural y un pensamiento histórico.

Su enfoque va dirigido al desarrollo del ambiente laboral que conlleva la aplicación de los distintos tipos de liderazgo en los establecimientos de alojamiento del cantón Tulcán y a la vez se da a conocer el inconveniente que se presenta en este tipo de servicios por una mala dirección con respecto a sus líderes. El informe propuesto está proyectado a las maneras de saber aprovechar las oportunidades de un buen líder y como esta influye en desempeño de los trabajadores con referencia al mercado potencial existente de alojamiento en el cantón Tulcán aportando al desarrollo económico y turístico.

Los trabajadores, directivos y propietarios de los distintos establecimientos de servicios de alojamiento se beneficiarán de esta investigación, ya que les ayudará a determinar el mejor enfoque de liderazgo a adoptar en los distintos entornos de trabajo de tal manera que se pueda mejorar el comportamiento laboral del personal en general, además es de beneficio para nosotros como estudiantes dado que nos permite indagar de una manera más profunda acerca del tema, así mismo será de beneficio para la universidad. Visto de esta forma, se podrá identificar las conductas comunes que se desenvuelven en el servicio de alojamiento del cantón Tulcán, por consiguiente, conocer cuál es el posicionamiento que adquieren en su segmento de mercado, de la misma forma se podrá identificar aspectos claves que conlleva a mejorar las estrategias competitivas.

1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo General

Analizar la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral del personal del servicio de alojamiento del cantón Tulcán. 2022-2023.

1.4.2. Objetivos Específicos

1. Identificar el estilo de liderazgo predominante del personal administrativo del servicio de alojamiento del cantón Tulcán. 2022-2023
2. Medir el nivel de desempeño laboral del personal del servicio de alojamiento del cantón Tulcán. 2022-2023
3. Determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral en el servicio de alojamiento del cantón Tulcán. 2022-2023

1.4.3. Preguntas de Investigación

1. ¿Cuál es el estilo de liderazgo que predomina en el personal administrativo del servicio de alojamiento del cantón Tulcán?
2. ¿Cuál es el nivel del desempeño laboral del personal del servicio de alojamiento del cantón Tulcán?
3. ¿Cuál es la relación que existe entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral en el servicio de alojamiento del cantón Tulcán?

II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación esta enlazada con la variable estilo de liderazgo donde la autora Cabrera (2019) en su tesis nombrada “Estilo de liderazgo y su relación con el desempeño laboral de los empleados de una empresa contratista minera en Cajamarca 2019”. Seguidamente, en la metodología se utilizó un enfoque cuantitativo, de tipo correlacional y un diseño no experimental, teniendo como población de estudio a 10 empleados del área administrativa. El objetivo fue determinar la relación entre el estilo de liderazgo y el desempeño laboral de los empleados de la empresa contratista minera de Cajamarca tras recopilar y analizar los datos, se determinó que el estilo de liderazgo autoritario sigue vigente en la actualidad, ya que el 36% de los directivos expresan su total desaprobación por la forma en que las autoridades dirigen las cosas. Esto provoca malestar y desmotivación en sus trabajadores debido al método autoritario de las autoridades a la hora de asignar tareas o simplemente porque no valoran, aprecian y recompensan las acciones o logros de los compañeros de trabajo.

Ahora bien, la siguiente investigación correspondiente a gallegos y Miranda (2019) con su tesis denominada “La influencia de los estilos de liderazgo en la satisfacción organizacional” Se plantea como objetivo determinar el porcentaje de varianza de la satisfacción Organizacional, el estudio se desarrolló con consideraciones metodológicas, de tipo aplicado, de nivel correlacional, y de diseño no experimental. Se tomó en consideración una población infinita, y con una muestra no probabilística, de conveniencia conformada por 100 personas, a las cuales se les utilizó el instrumento de recolección de datos llegando a la conclusión: donde se explica que se pudo determinar el nivel de relación con las dimensiones de la satisfacción organizacional, habiéndose encontrado que el nivel de relación es altamente significativo, lo que significa que una adecuada aplicación de los aspectos teóricos de los estilos de liderazgo en las organizaciones dará como resultado el logro de mejores niveles de

satisfacción organizacional ya que es necesario e importante que los directivos se desempeñen como líderes y no sólo como tradición

Según Rojas, et al (2018), con su investigación llamada "Modelo estratégico integral para el proceso de desempeño laboral con enfoque en la gestión del conocimiento del Hotel Estelar de Paipa". Se estableció como objetivo general conocer qué tan informados y productivos están los empleados del Hotel Estelar de Paipa respecto al actual Modelo Estratégico Integral para el SG-SST y las leyes que lo rigen, con el fin de recolectar datos para la mejora del modelo y su adecuada implementación. El estudio utiliza una metodología cualitativa, pues su principal método de recolección de datos es una encuesta que fue aplicada a 66 empleados. Al final, se comprobó que la implantación de estas medidas para la productividad, la confianza y el absentismo beneficiaba enormemente a los trabajadores.

Este trabajo investigativo tiene concordancia con la presente investigación por ello se puede evidenciar que el estilo de liderazgo adecuado que se tomó para la manera de dirigir de los gerentes.

Monteza (2017) en la investigación titulada Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Rural de Picota para optar el grado de Maestro por la Universidad Cesar Vallejo en Lima, Perú, el objetivo de este estudio fue conocer la relación entre el nivel de clima organizacional y la productividad del personal del Hospital Rural Picota. Se trató del nivel cuantitativo, no experimental y correlacional de la investigación básica conocida como transversal. La muestra fue extraída por los mismos 63 empleados de la empresa que constituían la población, y fue no probabilística. El método de recopilación de datos utilizado fue una encuesta, y los cuestionarios empleados para recoger los datos se validaron exhaustivamente recurriendo a opiniones profesionales y se evaluó su fiabilidad mediante el método estadístico Alfa de Cronbach. De ella se extrajeron las siguientes conclusiones: Adicionalmente, el clima organizacional que adquiere el Hospital Rural de Picota se mantiene en un nivel regular del 65%, en un nivel bueno del 25% y en un nivel no bueno del 10%. Finalmente, el grado de desempeño laboral que demuestran los colaboradores

del Hospital Rural de Picota presenta un nivel regular de 57%, un nivel alto de 30%, y un nivel bajo de 13%.

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. Liderazgo

Debido a la importancia del tema, el liderazgo ha sido objeto de numerosas investigaciones a lo largo de los años, y su metodología ha cambiado. Sin embargo, los líderes son indiscutiblemente apreciados en las organizaciones por impulsar y crear valor añadido. Según García (2015), el tema del liderazgo ha ido evolucionando desde los inicios de los tiempos, como lo demuestra el constante avance de los conocimientos, habilidades y destrezas humanas, como el desarrollo de las primeras herramientas para el oficio, el descubrimiento del fuego y la creación de herramientas para sobrevivir. Los investigadores también han descubierto varias etapas de la evolución humana, empezando por civilizaciones como la babilónica, la china y la griega, pasando por la Edad Media y terminando en la actualidad.

A pesar de que muchos autores y estudios han analizado e intentado definir el liderazgo, según Burns (1978), se trata de uno de los fenómenos humanos más visibles y peor comprendidos. Aunque Bass (1990) afirma que existen tantas definiciones de la noción de liderazgo como personas que han intentado describirla (citado en Sánchez, 2010, p.22), a continuación, veremos algunas de las definiciones que se han propuesto sobre el término liderazgo.

Según Chiavenato (1993) menciona que "El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida por medio del proceso de la comunicación humana orientada a alcanzar uno o diversos objetivos específicos". (citado en Fuentes, 2019)

Según Guerrero (2017) en el ámbito empresarial, el liderazgo se ha transformado en un aspecto central para coexistencia de organizaciones dentro del mercado, debido a que necesita talentos que entiendan y sean buenos en el uso de habilidades para guiar y comandar, ya sea en una empresa grande o un grupo pequeño, todos deben estar preparados para este campo, tanto si se trata de ejecutivos, directores, gerentes, administradores, jefes de equipo o personas sin cargo, pero que por su personalidad y

experiencia los demás les respetan, aunque no estén al mando, también es importante que sepan entender y utilizar su influencia para tener éxito en el mundo empresarial moderno. Ambos se complementan para alcanzar los objetivos y con frecuencia mantienen una relación que hace casi difícil separar el liderazgo de los negocios. Dado que se ha demostrado que tanto el liderazgo como las decisiones empresariales se toman para alcanzar un objetivo, es crucial rechazar la noción de que el liderazgo es sólo para unos pocos elegidos.

Con el fin de crear equipos de alto rendimiento que produzcan las mayores ventajas, Escandón y Hurtado (2016) destacaron que cada líder desarrolla su estilo de liderazgo único basado en la pericia y la experiencia. Así, subrayan que el liderazgo afecta al rendimiento y depende del enfoque adoptado para cumplir los objetivos o metas especificados, lo que conduce a un rendimiento laboral positivo.

Según Bass (1990), "los estilos de liderazgo o dirección son las formas alternativas en que los líderes estructuran su conducta interactiva para desempeñar sus funciones como líderes" (citado en Cuadrado, 2001, p. 134). Dado que la conducta de liderazgo es más definida y detallada que el estilo, Cuadrado (2001) afirma que el estilo de liderazgo se refiere a los métodos que conforman la conducta de liderazgo. Sin embargo, no debemos equiparar el estilo de liderazgo con la conducta de liderazgo.

La teoría de los rasgos de liderazgo se enfoca en identificar los rasgos humanos y de liderazgo que están asociados con un liderazgo efectivo. De acuerdo con esta teoría, algunos rasgos que son intrínsecos a los líderes les otorgan habilidades y rasgos especiales que los diferencian de los seguidores. Por lo tanto, está influenciada por factores genéticos y ambientales. Los primeros están relacionados con la información genética, que incluye características biológicas, fisiológicas y psicológicas. En lo que respecta a los factores ambientales, se refiere a todo lo que aprendemos e incorporamos, estas experiencias de aprendizaje a lo largo de nuestra vida controlan y modifican las características mentales heredadas, como los instintos, de forma gradual y progresiva (Chiavenato, 2011).

Las cualidades de liderazgo afectan significativamente a los motivos, la conducta y las percepciones de las personas, incluidos sus valores y su comportamiento social, según

diversos estudios. Al menos 16 rasgos de personalidad, como la dominancia, el entusiasmo, la seguridad en uno mismo, el locus de control, la estabilidad, la integridad, la inteligencia, la flexibilidad, la sensibilidad, el dinamismo, etc., se han relacionado con el liderazgo (Bonifaz, 2012).

Además, según el psicólogo estadounidense Goleman (2005) menciona que no es recomendable que un líder se limite a un solo estilo, sin embargo, debe saber identificar el estilo más adecuado para cada situación. También, no se han determinado que los estilos sean correctos o incorrectos, por lo que es una cuestión de diferenciar cuál se ajusta oportunamente, mismo que dependerá de las circunstancias y del tiempo, es decir, si el compromiso se requiere a corto plazo es necesario recurrir a un liderazgo más autoritario con la finalidad de obtener una resultados de manera ágil y rápida, en cambio, si el compromiso se requiere a largo plazo se puede optar por un estilo más empático hacia sus empleados.

Además, cabe señalar que los psicólogos Robert Blake y Jane Mouton crearon en 1964 la teoría de la rejilla de liderazgo o Grid gerencial para representar gráficamente los estilos de liderazgo en dos dimensiones interdependientes: el eje vertical representa la orientación o el interés hacia las personas, y el eje horizontal representa la orientación hacia la producción, o en este caso, la orientación hacia el servicio, como se muestra en la figura 1 a continuación.

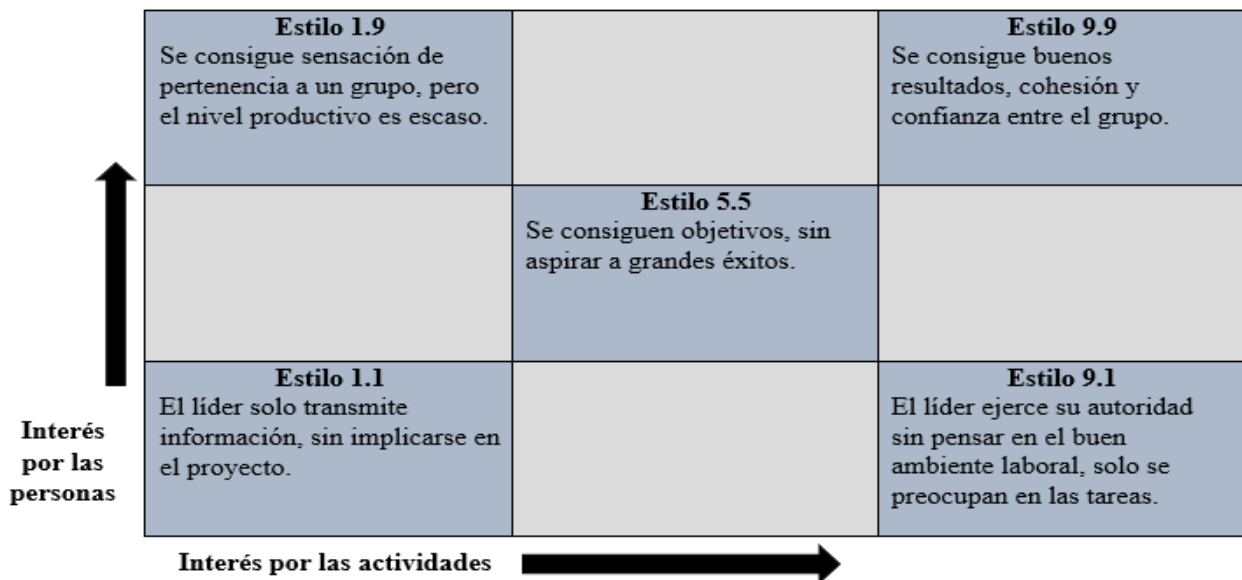


Figura 1. Modelo de la malla gerencial de Blake y Mouton

Fuente: Grid gerencial de Robert Blake y Jane Mouton.

Este paradigma sugiere vincular la preocupación por las personas y el propio trabajo. Según sus autores, los líderes que se preocupan por las personas, la producción o el servicio, frente a los que se preocupan menos por ambas magnitudes, producen mejores resultados y tienen empleados más felices. Cuando un líder muestra interés o se preocupa por sus seguidores, sugiere que éstos cooperarán, tendrán fe en él y le apoyarán. A modo de ilustración, consideremos la mejora de las circunstancias laborales, el grado de compromiso individual con la consecución de objetivos, el aumento de la motivación y la autoestima de los empleados y la aceptación de la responsabilidad por la vía de la voluntad en lugar de la obediencia, entre otras cosas. Además, según la teoría de las características, algunos rasgos heredados de una persona son más ventajosos para el liderazgo que otros. Las personas que son líderes eficaces poseen el conjunto necesario de cualidades de liderazgo. Se pensaba que quienes destacaban tenían talentos intrínsecos que les hacían estar destinados a ser grandes líderes. Una cualidad de líder es un rasgo físico o psicológico que puede ayudar a diferenciar a los líderes de los seguidores. Algunos ejemplos son la inteligencia, el dominio, la confianza en sí mismo, la cantidad de actividad y la pericia en tareas específicas.

Por otro lado, la principal teoría La teoría de los estilos de liderazgo de Kurt Lewin, que menciona tres tipos diferentes de liderazgo en entornos de gestión organizativa, se tiene en cuenta en este estudio en relación con la primera variable, los estilos de liderazgo. Cada uno de estos estilos hace referencia a patrones de comportamiento, así como a dinámicas de interacción y a un entorno socioemocional diferente, y cada uno tiene ventajas e inconvenientes por lo que puede ser.

El concepto de liderazgo autocrático de Lewin se caracteriza por un líder que, en general, prioriza hacer valer la autoridad, impone procedimientos de trabajo, además de que el líder monopoliza la toma de decisiones y prioriza los resultados por encima de las personas. A pesar de todos los inconvenientes del primer estilo de liderazgo, no siempre se asocia a un entorno socioemocional desagradable, ya que ejercer un mayor control sobre las actividades puede tener efectos beneficiosos. Los líderes autoritarios se distinguen por su limitada implicación en la ejecución de las propias tareas laborales.

En segundo lugar, el liderazgo democrático, también denominado liderazgo participativo, se caracteriza por incluir a los subordinados en el proceso de toma de decisiones. El líder es quien fomenta la participación dejando que sus empleados tomen las mejores decisiones en función de sus actividades. Por ello, este tipo de líder fomenta la participación de todos los empleados ya que acepta sugerencias y opiniones, creando lazos corporativos al no existir competencias sino un enfoque en la búsqueda de soluciones compartidas.

Por último, El liderazgo *laissez-faire*, que para algunos es un ejemplo de empoderamiento y para otros un intento de eludir las responsabilidades primarias de supervisión y toma de decisiones del líder, puede considerarse una de las filosofías de liderazgo más divisivas.

2.2.2. Desempeño laboral

Según Bautista (2020), menciona que el desempeño laboral se refiere a la medida en que un empleado cumple con las expectativas y objetivos establecidos por su empleador. Es una evaluación de cómo un individuo lleva a cabo sus tareas y responsabilidades en el entorno de trabajo. También se ha demostrado que hoy en día se plantean muchas iniciativas para medir el rendimiento laboral con el fin de optimizarlo y convertirlo en una contribución al desarrollo continuo de la empresa. Por ello, el rendimiento se evalúa para decidir sobre la remuneración, los ascensos, las opciones de contratación y despido, así como para identificar las necesidades de formación y utilizar esos resultados para crear planes o simplemente para averiguar la eficacia con la que una persona desempeña sus funciones. Los jefes pueden proporcionar retroalimentación a los subordinados basándose en los resultados de la evaluación, lo que conduce a una revisión de la conducta en relación con el puesto. Dependiendo de la naturaleza del puesto y de los objetivos de la organización, pueden utilizarse numerosas metodologías y criterios para evaluar el rendimiento laboral.

Algunos de los elementos comunes que se consideran al evaluar el desempeño laboral incluyen: Cumplimiento de metas y objetivos donde se evalúa hasta qué punto un empleado ha logrado los resultados esperados en términos de producción, calidad del trabajo, ventas, satisfacción del cliente u otros indicadores clave de rendimiento establecidos previamente. La Iniciativa y motivación es otro aspecto para considerar ya

que se considera si el empleado muestra un nivel adecuado de iniciativa, motivación y compromiso en su trabajo. Esto implica evaluar su capacidad para tomar decisiones, resolver problemas, proponer ideas y mostrar un interés activo en su desarrollo profesional. En un principio, el rendimiento laboral se denominaba descripción del puesto. Con el tiempo, evolucionó hasta convertirse en una herramienta para evaluar la productividad de cada puesto y, en la actualidad, sirve de base para la eficacia y el crecimiento de una organización. El desempeño en el puesto de trabajo se considera un conjunto de rasgos humanos como cualidades, talentos, capacidades y necesidades que interactúan en el trabajo y en la organización, ya que estos comportamientos pueden afectar a los resultados y a los cambios pasivos que se producen en la organización en la actualidad.

Castro & Delgado (2020) afirman que el desempeño es el conjunto de actividades o comportamientos de los empleados que destacan en relación con los objetivos de la organización, pueden ofrecerse en función de las competencias de cada persona y de su nivel de compromiso con la empresa. En función de una serie de rasgos que se manifiestan con frecuencia a través de la conducta, este rendimiento puede ser elogiado o ridiculizado. Como se ve en la imagen siguiente, se concibe más bien como una variable multicausal en la que los elementos interpersonales y ambientales están interrelacionados y, cuando interactúan con la tarea, producen un resultado de rendimiento.

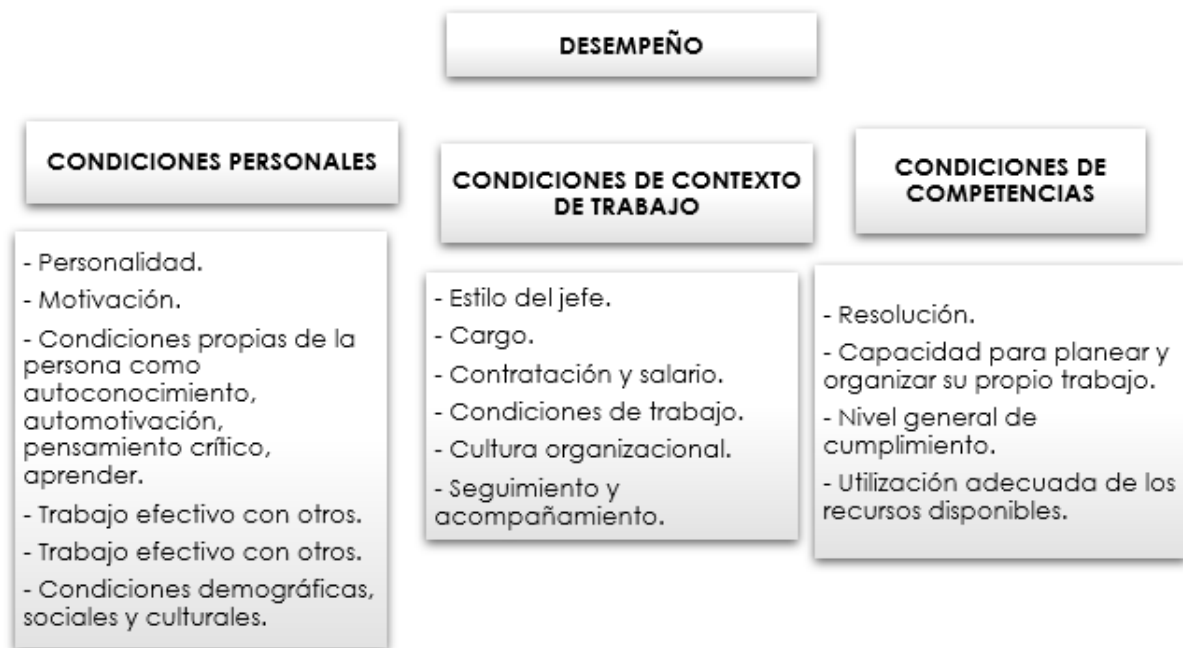


Figura 2. Factores que inciden en el desempeño laboral

Fuente: Centro de Desarrollo Profesional gestión de talento humano.

La imagen anterior nos ayuda a identificar los factores que influyen en los resultados del rendimiento. Estos factores incluyen el nivel de comportamiento en el trabajo, la madurez de cumplimiento, la gestión eficaz de los recursos, la capacidad de planificación y organización y la capacidad de resolución de problemas. Conocer los puntos fuertes de cada empleado y cómo contribuyen al éxito es crucial para que una empresa sea eficaz y alcance sus objetivos, haciendo del rendimiento de cada miembro su mayor activo. Esto garantiza el cumplimiento de los objetivos de la empresa y, en consecuencia, su productividad.

Por su parte, Pereda y Berrocal (2011) ofrecen la Teoría de las Competencias Laborales, la cual demuestra que el desempeño se define como un proceso sistemático y cíclico con el objetivo de evaluar el nivel de eficacia y eficiencia de un equipo en su entorno laboral. Para ello, existen diversos métodos que pueden ser utilizados para conocer el nivel de desempeño que tiene un individuo dentro de las empresas. Propone tres criterios de evaluación cruciales, como la productividad, las capacidades y la motivación, con el objetivo de identificar diversos aspectos de la vida laboral de las personas y permitir que todos los socios de una institución aprovechen al máximo los recursos. Por otra parte,

Chiavenato (2009) afirma que es necesario dividir el desempeño laboral en tres aspectos cruciales: capacidades, comportamientos y consecución de resultados. (Ver tabla 1)

Tabla 1. Factores de evaluación del desempeño laboral

Habilidades/Capacidades/ necesidades/Rasgos	Comportamientos	Metas y resultados
Conocimiento del cargo	Desempeño de la tarea	Cantidad de trabajo
Puntualidad	Espíritu de equipo	Calidad de trabajo
Asiduidad	Relaciones humanas	Satisfacción del cliente
Lealtad	Cooperación	Reducción de costos
Honestidad	Creatividad	Rapidez en la solución
Presentación personal	Liderazgo	Reducción de desperdicios
Sensatez	Hábitos de seguridad	Ausencia de accidentes
Capacidad de realización	Responsabilidad	Mantenimiento de equipo
Comprensión de situaciones	Actitud e iniciativa	Atención a los plazos

Fuente: Chiavenato, I. (2009). Administración de Recursos Humanos. España: Editorial McGraw-Hill Interamericana de España.

La evaluación del desempeño del puesto de trabajo en función de las competencias se considera una herramienta estratégica que trata de determinar el potencial de talento de cada empleado de la institución con el fin de mejorar los resultados. Se describen los tipos y grados de competencias particulares necesarios para desempeñar el papel asignado en la organización. Es crucial identificar y desarrollar las competencias laborales porque los empleados que mejoran sus competencias lideran las capacidades que permiten reforzar las deficiencias del perfil deseado. Mejorar el rendimiento, establecer pautas de remuneración, decidir sobre ascensos, determinar las áreas que requieren formación y desarrollo, crear planes de carrera y éxito y examinar los puestos clave de la organización son ventajas de la evaluación por competencias que contribuyen al desarrollo de estrategias empresariales competitivas. Dado que permite

identificar los perfiles de competencias que permiten invertir en formación para adquirir las capacidades necesarias para el puesto de trabajo, se concentra en potenciar el liderazgo basado en la innovación.

Además, la evaluación del rendimiento en el trabajo permite a los evaluadores determinar las necesidades de formación de los directivos y los niveles inferiores para evaluar el rendimiento individual, calibrar las aptitudes o los comportamientos, señalar oportunidades o crear iniciativas que promuevan el crecimiento de la organización.

Las limitaciones de tiempo de los implicados en el proceso, de modo que las evaluaciones no son las únicas tareas de las que son responsables, son las limitaciones que pueden destacarse en este tipo de evaluación. También se cree que, debido a la mala gestión de las críticas negativas, la documentación y la falta de recursos financieros, informáticos y administrativos, una retroalimentación inadecuada puede abrumar a los evaluadores.

Cuando un empleado desempeña sus funciones con eficacia, cumple las metas y objetivos fijados para su puesto. Éstos pueden ser personales, de equipo u orientados a la consecución de los objetivos generales de la organización. Los empleados no sólo deben desempeñar sus funciones con precisión, meticulosidad y de acuerdo con las normas de calidad establecidas, obteniendo resultados que satisfagan las necesidades y expectativas de la organización, sino que también deben gestionar eficazmente su tiempo y sus recursos para terminar sus tareas a tiempo. Esto demuestra que tienen la capacidad de priorizar tareas, gestionar su carga de trabajo y mantener su productividad a un alto nivel. Las organizaciones necesitan evaluar el rendimiento para encontrar áreas de fortaleza y mejora, así como para establecer una base para el desarrollo profesional y las decisiones sobre retribución, ascensos y promoción profesional.

Según Ayovi (2019) menciona que el trabajo en equipo aprovecha la diversidad de habilidades, conocimientos y experiencias de los empleados. Cuando se reúnen personas con diferentes fortalezas, pueden complementarse entre sí y abordar los desafíos de manera más efectiva. Esto puede resultar en una mayor calidad del trabajo

y una mayor productividad en comparación con el desempeño individual aislado. También fomenta la colaboración y la sinergia, lo que muestra que los miembros del equipo pueden combinar sus esfuerzos, ideas y recursos para lograr objetivos comunes. Al colaborar, los miembros del equipo pueden compartir conocimientos, resolver problemas juntos y generar nuevas ideas y soluciones innovadoras. La interacción positiva puede mejorar el desempeño laboral al aprovechar la sabiduría colectiva del equipo. promueve un ambiente de apoyo mutuo y motivación entre el equipo. Cuando los empleados se sienten respaldados y valorados por sus compañeros, tienden a estar más comprometidos y motivados en su trabajo. La presencia de un entorno de trabajo positivo y de compañeros solidarios puede aumentar la satisfacción laboral y mejorar el desarrollo individual y colectivo. El trabajo en equipo facilita la retroalimentación constante entre los miembros del equipo. A través de la comunicación abierta y constructiva, los empleados pueden recibir comentarios valiosos sobre su desempeño, identificar áreas de mejora y aprender de los éxitos y fracasos del equipo. Esta retroalimentación y aprendizaje continuo contribuyen al crecimiento profesional y al mejoramiento del desempeño laboral individual y colectivo.

Según Prieto, Postigo, Cuesta y Muñiz (2021), mencionan que es importante tomar en cuenta distintos aspectos y relaciones del desempeño laboral como los es con el compromiso con la organización las cuales están estrechamente relacionados y se influyen mutuamente. El compromiso con la organización se refiere al nivel en que los empleados se sienten conectados emocionalmente con la organización, se identifican con sus valores y metas, y están dispuestos a esforzarse más allá de lo requerido en su trabajo. Cuando los empleados están comprometidos con la organización, generalmente tienen una actitud positiva hacia su trabajo, se sienten motivados y tienen un mayor nivel de dedicación. Este compromiso puede traducirse en un desempeño laboral más alto, ya que los empleados están más propicios a invertir tiempo y esfuerzo en su trabajo, y están más comprometidos con alcanzar los objetivos organizacionales.

Cuando los trabajadores experimentan un desempeño exitoso y sienten que están contribuyendo de manera significativa a los resultados de la organización, es más probable que desarrollen un sentido de logro y satisfacción. Esto puede fortalecer su compromiso con la organización, ya que se sienten valorados y reconocidos por su

contribución. Por el contrario, un bajo desempeño laboral o la falta de reconocimiento pueden afectar negativamente el compromiso de los empleados, ya que pueden sentirse desmotivados y menos conectados con la organización. El compromiso con la organización también puede ser influenciado por el nivel de apoyo que los empleados perciben de parte de la organización. Cuando los empleados sienten que la organización los respalda, se preocupa por su bienestar y valora su contribución, es más probable que desarrollen un mayor compromiso. Esto puede incluir proporcionar oportunidades de desarrollo, un ambiente laboral favorable, reconocimiento y recompensas adecuadas, y una comunicación clara y abierta. Estas acciones de apoyo organizacional pueden fortalecer el lazo emocional entre un equipo de trabajo y la organización, lo que a su vez puede influir en su desempeño laboral.

III. METODOLOGÍA

3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO

3.1.1. Enfoque

Según Zamora y Ricardo (2019), un enfoque cuantitativo se refiere a un cierto estilo de estudio que se basa en técnicas y métodos para recopilar datos numéricos y estadísticos, aplicarlos en un análisis estadístico y luego utilizar los resultados para interpretar los datos. De tal manera que este trabajo adoptó por un enfoque cuantitativo con el fin de abordar las preguntas de investigación y probar la hipótesis planteada de acuerdo con las variables, las cuales fueron sometidas a un análisis estadístico que permitió establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

3.1.2. Tipo de Investigación

El tipo de investigación es un procedimiento metódico, objetivo y verificable que se utiliza para conocer nueva información o utilizarla para abordar determinados problemas. Los tipos de investigación se categorizan por el objetivo que persiguen, la profundidad, el método de inferencia estadística, la forma de manipular las variables, el tipo de datos que utilizan o el lapso de tiempo del estudio, según Hernández, Fernández y Batista (2014). En este estudio se emplearán las siguientes formas de investigación:

3.1.2.1. Investigación no experimental

En este sentido, el presente trabajo utilizará ante todo un estilo de investigación no experimental, en el que la investigación se limita a ver los hechos tal y como se producen en su contexto natural, obtener directamente los datos y estudiarlos posteriormente. Se basa en la observación y descripción de los comportamientos que se emplea en las áreas laborales, como también en la búsqueda de relaciones o asociaciones entre variables.

Por otra parte, es fundamental recordar que la investigación no experimental tiene límites a la hora de demostrar vínculos causa-efecto de forma directa. Sin embargo, ofrece conocimientos útiles sobre cómo se comportan las personas en un lugar de trabajo y cómo se relacionan entre sí las distintas variables.

3.1.2.2. Investigación descriptiva

Por consiguiente, la investigación descriptiva en efecto esta permitirá detallar como se presenta la situación del personal administrativo en el servicio de alojamiento en la actualidad, su realidad y todas las características que se van a utilizar para desarrollar el trabajo, de esta manera conocer con exactitud el origen del problema y evaluarlo para posteriormente eliminarlo (Hernández, Fernández y Batista, 2002).

Al llevar a cabo el trabajo, se recopilan datos mediante observación y encuestas de recolección de información. Es fundamental recalcar que el objetivo de la investigación descriptiva es proporcionar una descripción exhaustiva y precisa de la situación investigada en los servicios de hospedaje del Cantón Tulcán, por lo que los resultados del estudio pueden ser utilizados como inicio para investigaciones posteriores o como base para la toma de decisiones con base en las evidencias recopiladas.

3.1.2.3. Investigación de campo

La investigación de campo es cuando se recoge información directamente de los sujetos de una investigación (Arias & Fidias, 2012).

3.2. HIPÓTESIS

Ho: Los estilos de liderazgo no tiene relación con el desempeño laboral del personal del servicio de alojamiento del cantón Tulcán.

H1: Los estilos de liderazgo tienen relación con el desempeño laboral del personal del servicio de alojamiento del cantón Tulcán.

3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

3.3.1. Estilos de liderazgo. (Variable independiente)

Según Fiedler (1967), "los estilos de liderazgo son las que le ayudan a persuadir a un grupo de individuos para que lleguen a un objetivo compartido."

3.3.2. Desempeño laboral. (Variable dependiente).

Según Bautista (2020), menciona que "El desempeño laboral se refiere a la medida en que un empleado cumple con las expectativas y objetivos establecidos por su empleador. Es una evaluación de cómo un individuo lleva a cabo sus tareas y responsabilidades en el entorno de trabajo."

Tabla 2. Operacionalización variable independiente

Variable	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores	Ítems	Técnica / Instrumento
Estilos de liderazgo	Liderazgo Autocrático	Resultados	Nivel de resultados.	1, 8, 15	Encuesta / Cuestionario
		Tiempo	Tiempo de respuesta.	2, 9, 16	
		Creatividad	Nivel de creatividad e innovación.	3, 10, 17	
		Comunicación	Porcentaje de interés en el bienestar	4, 11, 18	
	Liderazgo Democrático	Participación	Porcentaje de reconocimiento de logros.	5, 12,	
		Nivel de satisfacción	Porcentaje de satisfacción	6, 13,	
	Liderazgo Laissez Faire	Grado de iniciativa	Porcentaje de trabajo individualista.	7, 14,	

Tabla 3. Operacionalización de la variable dependiente

Variable	Dimensión	Subdimensiones	Indicador	Ítems	Técnica / Instrumento
	Fuerte	Productividad	Porcentaje de resultados.	1,2,3,4,5,6,7	
Desempeño laboral	Moderado	Habilidades	Porcentaje de innovación e iniciativa.	8,9,10,11,12,13,14	Encuesta / Cuestionario
	Débil	Motivación	Porcentaje de motivación e interés por el personal	15,16,17,18,19,20,21	

3.4. MÉTODOS UTILIZADOS

3.4.1. Métodos

Debido al enfoque cuantitativo utilizado en este estudio, el método es de naturaleza deductiva, lo que nos permite extraer conclusiones de la investigación que se llevará a cabo. Además, se utilizará el método analítico porque el estudio dará lugar a un proceso que va de lo general a lo específico, lo que incluye resumir los resultados más importantes de la investigación para extraer una conclusión precisa.

3.4.2. Técnicas

Como técnica para la recolección de información realizamos una encuesta a los administradores o gerentes de los diferentes sitios de servicio de alojamiento del cantón Tulcán, con el fin de obtener datos sobre la percepción del estilo de liderazgo dominante. Las respuestas de muchos trabajadores son muy útiles para determinar el tipo de liderazgo. Con el fin de recopilar una base de datos precisa y confiable, se empleará una lista de preguntas que serán formuladas a los administradores y empleados.

Para la recolección de datos se procedió mediante un cuestionario, se crearon dos formularios para la variable independiente y la variable dependiente. El primer instrumento consta de siete subdimensiones: Un total de 18 ítems con opciones de respuesta en una escala Likert de 5 categorías: 1 para nunca, 2 para rara vez, 3 para ocasionalmente, 4 para frecuentemente y 5 para muy frecuentemente, los cuales cubren la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación temprana, la consideración individual, la gestión por excepción y el liderazgo laissez-faire. En función de estos criterios, se dividen en tres estilos de liderazgo: liderazgo autocrático, liderazgo democrático y liderazgo laissez-faire. Para identificar el liderazgo más predominante, este cuestionario fue dirigido a los administradores o gerentes de las distintas instalaciones de alojamiento.

Por otra parte, el cuestionario de desempeño laboral se lo realizó tomando en cuenta 3 dimensiones, además está constituida por 21 ítems, con una escala de Likert de frecuencia de cinco categorías como opciones de respuesta, para determinar tres

niveles que determinen el nivel de desempeño de cada uno de los trabajadores del servicio de alojamiento en el cantón Tulcán.

Tabla 4. Categorías para medir el desempeño laboral

Categorías	Puntaje
Débil	0 a 35 puntos
Moderado	36 a 70 puntos
Fuerte	70 a 105 puntos

Fuente. Elaboración propia

Es preciso mencionar que los instrumentos aplicados tanto para estilos de liderazgo como para el desempeño laboral fueron utilizados en investigaciones de (Jiménez, et al.,2020) con su tema denominado "Revisión de liderazgo, sus estilos y modelos de medición en la última década y de (Fernández, et al., 2016). Con el tema "Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores". Además de mencionar que ciertos ítems fueron adaptadas a la población de estudio con la finalidad de obtener información relevante del servicio de alojamiento del cantón Tulcan.

3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

Según Pimienta (2018) menciona que en muchos estudios se utilizan muestras por lo que es necesario determinar la unidad de análisis. La muestra probabilística, en la que cada miembro de la población tiene la oportunidad de ser elegido, y la muestra no probabilística, en la que algunos miembros de la población son elegidos en función de los criterios del investigador. Las muestras de conveniencia, de juicio y por cuotas se incluyen en la categoría no probabilística porque se eligen en función de la conveniencia del investigador en el primer caso, del juicio del investigador en el segundo y de la distribución de la población definida por las características de control en el último.

En esta investigación se utilizará el muestreo no probabilístico, por conveniencia, debido a que esta técnica tiene ciertos beneficios en cuanto a la accesibilidad, el tiempo y costos, ya que se conoce la población es decir es una población finita y pueden ser

identificada sin ninguna dificultad, por lo cual se realizó un censo a fin de analizar el servicio de alojamiento en el cantón Tulcán.

Por ende, es importante señalar que para la población objeto de estudio, se tomó en cuenta datos que fueron obtenidos en el predio del cantón facilitados por el municipio (ver anexo1), para la recolección de datos se ha procedido a la selección de las parroquias que cuentan con este servicio en el cantón Tulcán, considerando que el mismo está conformado por nueve parroquias que son: El Chical, El Carmelo, Julio Andrade, Maldonado, Pioter, Santa Martha, Tufiño, Urbina y Tobar Donoso. Por cuanto, se procedió a descartar algunas de las parroquias del cantón por dos motivos, el primero, debido a que no se ha localizado ningún tipo de servicio de alojamiento disponible, en el caso de las parroquias Pioter, Urbina y Santa Martha; y segundo, por la falta de accesibilidad de transporte para llegar al lugar, siendo las parroquias de Tobar Donoso, el Chical.

En si esta investigación se ha enfocado principalmente en la cabecera cantonal, específicamente en las parroquias de Julio Andrade, El Carmelo, Maldonado y Tufiño, en donde se evidencia la prestación de este servicio. Tulcán al estar en frontera con el vecino país Colombia, además de caracterizarse por el comercio, siendo un punto esencial para comerciantes ecuatorianos y colombianos, así como para las personas que visitan el lugar, ha surgido el interés de solventar la demanda del servicio de alojamiento con la finalidad de que puedan quedarse sin ningún inconveniente. En donde se presenta un total de 47 y por consiguiente otras 10 que fueron excluidas por que se encuentran fuera de servicio, dando un total de 37 sitios que fueron encuestados a manera de censo para el levantamiento de información.

3.6. ANÁLISIS ESTADÍSTICO

En el desarrollo de la investigación se recogerá datos sobre las dos variables, estilo de liderazgo y desempeño laboral, con el fin de adquirir una interpretación clara y exhaustiva los datos se codificarán y evaluarán mediante la herramienta estadística Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) para procesar los datos, lo que nos permitirá hacer correlaciones bivariadas, aplicar tablas cruzadas y también

proporcionar gráficos a través de Excel que nos ayudarán a comprender los resultados de las variables de la investigación.

Por otro lado, según Domínguez (2020) el alfa de Cronbach, un coeficiente desarrollado por Cronbach en 1951 y utilizado para cuantificar la fiabilidad de una escala de medida, es un método que te permite estimar la fiabilidad en psicometría. Sin embargo, hay que destacar que el origen se base en el trabajo de Hoyt y Guttman. El alfa de Cronbach es, en otras palabras, es la media de las correlaciones entre los componentes de un instrumento. El grado en que un constructo, concepto o factor medido está presente en cada ítem también puede deducirse de este coeficiente. Un valor elevado del alfa de Cronbach indica que es probable que el conjunto de objetos estudiados comparta alguna característica común.

Tabla 5. Criterios de interpretación del Alfa de Cronbach

Valores del Alfa de Cronbach	Interpretación
0.90 - 1.00	Se califica como muy satisfactoria
0.80 - 0.89	Se califica como adecuada
0.70 - 0.79	Se califica como moderada
0.60 - 0.69	Se califica como baja
0.50 - 0.59	Se califica como muy baja
<0.50	Se califica como no confiable

La validación se realizó mediante la aprobación de expertos, por 3 docentes de la universidad, para conocer el nivel de precisión y evidencia de los instrumentos utilizados, con el fin de obtener datos certeros para el progreso de la investigación.

Tabla 6. Fiabilidad del instrumento aplicado a los administradores.

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0,831	0,834	18

Fuente: investigación de campo

Como se puede evidenciar en la (tabla 6) una vez realizada la prueba de fiabilidad se obtuvo un resultado de 0.831 dándonos a entender que el instrumento tiene una fiabilidad adecuada según lo indicado en la tabla de interpretación (ver tabla 5) con el que se puede proceder a la recolección de información, por ende, a más grado de fiabilidad menor es el error, de manera que radique en la precisión y recopilación de la base de datos.

Tabla 7. Fiabilidad del instrumento aplicado a los empleados.

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0,914	0,919	21

Fuente: investigación de campo

De la misma manera se procedió a realizar la prueba de fiabilidad del segundo cuestionario, donde muestra según la (tabla 7) se puede comprobar que la fiabilidad del instrumento aplicado a los trabajadores del servicio de alojamiento del cantón Tulcán tiene una aceptación valida, ya que los resultados presentan una fiabilidad superior a 0.70, por ende, a mayor margen de fiabilidad es menor el error, de manera que consista en la precisión de la base de datos, por lo que se obtuvo un resultado de 0.914 dándonos a entender que el instrumento tiene una fiabilidad muy satisfactoria y se puede proceder al levantamiento de información.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

“ANÁLISIS DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL SERVICIO DE ALOJAMIENTO DEL CANTÓN TULCÁN, 2022 – 2023.”

La industria hotelera de esta época es producto de muchos siglos de evolución social y cultural, encaminada por cambios sociales. Desde de la segunda mitad del siglo XX, las mejoras en los métodos de transporte y comunicación han llevado a un aumento de los flujos de turistas internacionales y una mayor demanda de hoteles en todo el mundo

No ajeno a esta realidad, Brasil considerado como uno de los destinos turísticos más atractivos del mundo, el destino número uno en el mercado turístico internacional de América del Sur y el segundo destino de América Latina después de México en 2015. Hay 6.306 millones de turistas, así mismo podemos mencionar un claro ejemplo del hotel The Oberoi Mauritius es un hotel 5 estrellas muy reconocido a nivel europeo por su calidad en cuanto a su servicio y trato con las personas, su personal está muy bien capacitado en todas las áreas que este servicio posee en las que más se destaca como Spa, recepción, traslado desde 7 hacia el aeropuerto, entre otros con la finalidad de mantener un orden y compartir espacios adecuados para los clientes, el servicio aproximadamente genera ingresos de \$ 6.744 dólares al año. El personal administrativo es considerado por manejar un nivel de liderazgo democrático ya que participa juntamente con el personal de igual manera tienen claro los objetivos y la finalidad del hotel por lo cual anticipan los posibles riesgos posteriormente tomar acciones con la finalidad de dar un funcionamiento de calidad en el servicio.

El sector de hospedaje se ha incrementado en los últimos años y ha tenido una gran demanda a lo largo de los años ya que sus principales servicios de alojamiento se han ido adaptando al confort y expectativas de los huéspedes y turistas todo esto gracias al buen desempeño que realizan los empleados del sector hotelero. Wyndham Garden ubicado en Ecuador – Quito es uno de los hoteles que ha obtenido una calificación de 9,4 en cuanto a su personal, confort, instalaciones y ubicación todo esto gracias a la

administración democrática que este posee ya que involucra a sus trabajadores en la organización y toma de decisiones. Lo que se destaca en la administración de este hotel es la forma en que el nivel directivo trabaja con sus empleados como sus clientes con el fin de escuchar y encontrar nuevas maneras de satisfacer a sus futuros clientes, por otro lado, este servicio de alojamiento aproximadamente está generando ingresos de \$ 4.560 dólares al año. También es importante mencionar que este alojamiento realiza inversiones para aumentar en sostenibilidad añadiendo cambios que generen impactos medioambientales y sociales.

Sin embargo, Ecuador tiene una fuerte presencia en el turismo de negocios, cultural, ecológico y de aventura, generando demanda cada año y obligando así al área administrativa de la industria hotelera a cambiar continuamente sus actividades durante todo el año, ya que se combina con el incremento económico y la oferta de empleo en el país. Es por esto que el turismo y el hospedaje en Ecuador ha sido muy importante para el progreso en los últimos años, ya que proporciona una importante fuente de recursos económicos que impulsa el crecimiento de la industria. De esta forma, los hoteles han ido innovando y modernizando la calidad del servicio que ponen a disposición de sus huéspedes mediante la implementación diversas estrategias aplicadas en todas las estaciones del año.

Por otro lado, en la provincia del Carchi, la correcta ejecución de las operaciones que se realizan dentro del sector hotelero depende de una adecuada administración que emplee la figura del líder. Debido a que fomenta la motivación de los miembros del equipo para trabajar con entusiasmo hacia el logro de las metas y se caracteriza por tener estilos con diversos comportamientos, el liderazgo es crucial para la sostenibilidad de los servicios de hospedaje. Según el Banco Central de Ecuador, el PIB trimestral del sector de alojamiento del país mostró un comportamiento errático a lo largo del análisis, alcanzando su punto más bajo en junio de 2020 con una tasa del -16,8% como resultado de la cuarentena impuesta por el gobierno para evitar la propagación de la enfermedad del covid 19. Sin embargo, debido a la reactivación del aparato productivo, aumentó 4,5% en diciembre de 2021, superando el crecimiento de 0,7% del PIB general del trimestre. El Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón Tulcán (PDOT) aclara que existen 337 casos que generan ingresos anuales de \$6 865,47,

lo que brinda la oportunidad de crear de 1 a 15 fuentes de empleo como máximo. En general, el comportamiento trimestral de este sector a nivel nacional fue mejor que el PIB total.

Se dio paso a realizar el análisis de los resultados adquiridos por medio del instrumento de liderazgo, por consiguiente, a la evaluación del rendimiento laboral del servicio, para luego proceder a identificar si existe relación con el desempeño laboral de los servicios de alojamiento.

Se inicio con analizar datos sociodemográficos implementados en el Test de liderazgo, luego se prosigue con la interpretación de los datos sociodemográficos de desempeño descritos de igual manera en el instrumento. Es importante manifestar que el Test de liderazgo ha sido aplicado a 37 personas, y el test de desempeño laboral a 116, la variación de los puntos de investigación tanto de administradores como de empleados se da por cuanto el número de empleados supera la población de administradores, como es normal de la información sociodemográfica se da debido a que la aplicación del instrumento se los realizo en dos áreas, la una en la parte administrativa y la otra en los empleados de los servicios de alojamiento del cantón Tulcán.

El objetivo principal de este estudio es conocer el impacto de los estilos de liderazgo de los gerentes en la productividad de la fuerza laboral del servicio de hospedaje del cantón Tulcán, con un enfoque cuantitativo, aplicando encuestas las cuales fueron de apoyo para recolección de información. Con la ayuda de herramientas de software como: SPSS y Google maps se pudo dar seguimiento a las rutas de recolección, sirviendo de gran ayuda para el desarrollo de la investigación.

Tabla 8. Criterios de evaluación de los estilos de liderazgo

Criterios	Ítems
Comunicación	Propone y comunica con claridad los propósitos, misiones y objetivos del establecimiento.
Supervisión	Usted supervisa muy de cerca la duración de las tareas para asegurarse que serán completadas a tiempo
Resultados	Usted evalúa el trabajo que desarrollan sus colaboradores
Tiempo de respuesta	Exige el cumplimiento de las actividades en una fecha determinada.
Mejora continua	Exige a sus colaboradores capacitarse continuamente para brindar un mejor servicio
Control	Hace el seguimiento de las actividades de sus colaboradores y propuestas planteadas por ellos.
Participación	Antes de asignar un trabajo solicita la ayuda de sus colaboradores en la planificación de las actividades.
Comunicación	Permite que sus colaboradores sean parte de la toma de decisiones.
Trabajo en equipo	Participa conjuntamente con sus colaboradores en el desarrollo de las actividades.
Motivación	Incentiva a los miembros de su equipo a participar en reuniones para conocer sus ideas y sugerencias
Motivación	Hace saber al personal que lo rodea cómo están haciendo su trabajo
Mejora continua	Identifica los puntos fuertes de sus colaboradores con el propósito de promover su crecimiento personal
Autonomía	Usted permite que sus colaboradores hagan su trabajo de acuerdo con lo que ellos creen que es la mejor manera.
Confianza	Considera que su equipo de trabajo tiene la capacidad necesaria para tomar decisiones en ausencia del inmediato superior
Autonomía	Deja que el personal que lo rodea realice su trabajo de manera autónoma de la misma manera en que siempre lo han hecho
Responsabilidad	Considera que su equipo de trabajo tiene la capacidad necesaria para tomar decisiones en ausencia del inmediato superior
Motivación	Apoya a sus colaboradores para que desarrollen al máximo su potencial.
Iniciativa	Da un amplio margen de libertad para que cada colaborador avance a su manera hacia la consecución de los objetivos.

En la tabla 8 se describen los diferentes criterios que fueron utilizados para medir cada uno de los estilos de liderazgo considerando la población de estudio que fueron cada uno de los establecimientos de alojamiento del cantón Tulcán.

4.1. Análisis primera variable independiente estilo de liderazgo

Los principales puntos de análisis se establecieron mediante el programa informático SPSS, que se utilizó para tabular los datos. Los resultados de las encuestas se examinaron y establecieron una vez cotejados los datos de las encuestas. Para proceder al análisis de la primera variable se ha enfocado en consideración de puntos importantes como son: edad, género y nivel de formación el cual se trabajará en todo el análisis con el objetivo de obtener resultados óptimos para esa investigación.

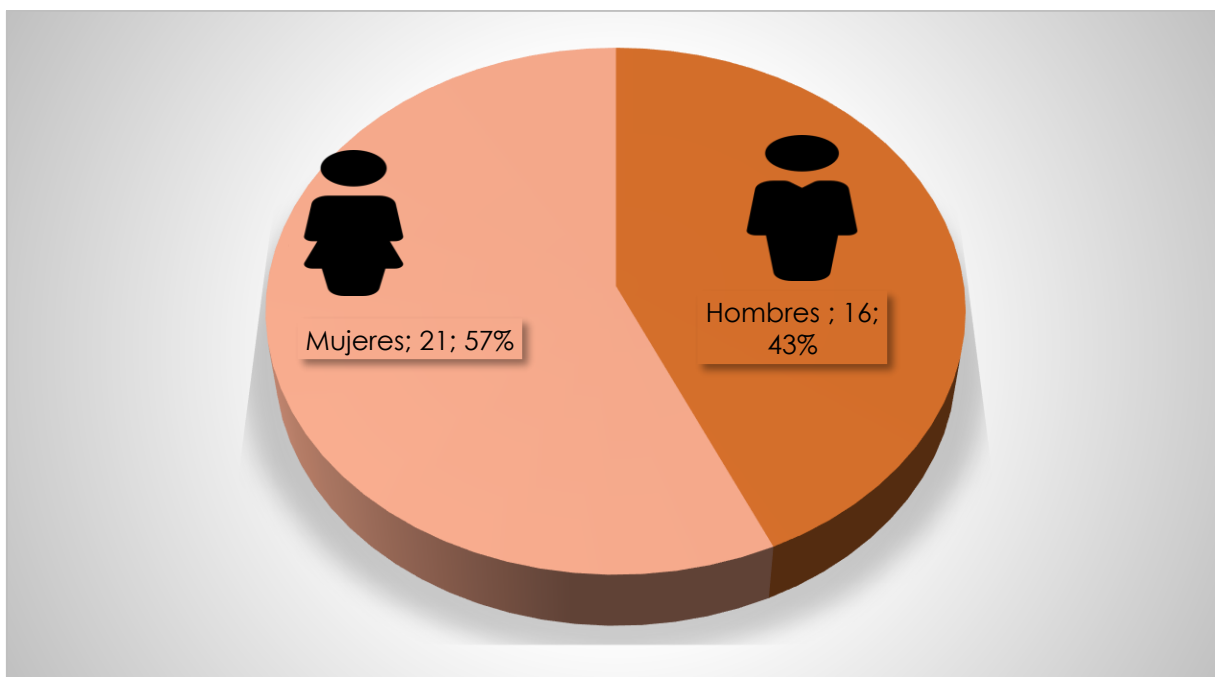


Figura 3. Género predominante dentro de los servicios de alojamiento

Fuente: investigación de campo

Como podemos observar en la (figura 3), se puede evidenciar que el género que asumen los cargos administrativos son las mujeres con un 57%, pero a la vez se puede corroborar que la diferencia no es mucha con referencia a los hombres con un 43% lo que nos da a entender que no es mucha la disconformidad y que tanto como el género masculino como el femenino tienen la capacidad que asumir un cargo administrativo.

Para la sociedad se puede evidenciar que las mujeres adquieren una mayor ventaja en cuanto a estrategias dentro de una empresa, sin embargo, el hombre ha demostrado que es más competitivo y más preciso en las decisiones. Según la teoría de rasgos en donde se menciona que, desde nacimiento de un individuo, posee características de

personalidad, físicas o intelectuales lo que lo distingue de una persona común la cual no se centra en el género para ser un buen líder. Se establece que existe una manera más favorable de liderar, también hay variables de la personalidad enlazadas profundamente que dan paso a ejecutar un mejor liderazgo.

Tabla 9. Género que se expresa claramente sus ideas

Propone y comunica con claridad los propósitos, misiones y objetivos del establecimiento.		Total	Porcentaje
Género	Masculino	16	43.2%
	Femenino	21	56.8%
Total		37	100%

Fuente. Investigación de campo

Como se muestra en la (tabla 9), se evidencia que el género femenino se caracterizan por proponer con más claridad dado que se evidencia un resultado de 56.8% a diferencia del género masculino que muestra un 43.2% de la población de estudio esto debido a que las mujeres al mostrar una personalidad más centrada brinda mejor claridad al momento de designar tareas, ya que cuando se expresan las actividades de manera clara los empleados comprenden rápidamente lo que se espera de ellas y puedan actuar en consecuencia, además se reduce la posibilidad de generar malentendidos y por consiguiente mejora la eficiencia en el entorno laboral o en la coordinación de tareas lo que da a entender la presencia de un liderazgo transaccional ya que este estilo se basa en establecer estructuras organizativas y procesos claramente definidos con el fin de lograr los objetivos propuesto.

Tabla 10. Participación en la toma de decisiones

Permite que sus colaboradores sean parte de la toma de decisiones.		Total	Porcentaje
Edad	25-34	7	18.9%
	35-40	11	29.7%
	45 en adelante	19	57.4%
Total		37	100.00%

Fuente. Investigación de campo

Como se evidencia en la (tabla 10), gerentes que se encuentran por encima de los 45 años en adelante con 57.4% permite que su personal sean parte de la toma de decisiones ya que al tener mayor experiencia y conocimiento que fueron adquiriendo a lo largo de sus vidas, lo que les permite tener una perspectiva de diferentes situaciones lo que puede influir en su confianza para permitir la participación de sus empleados esto con el objetivo de mejorar la calidad y la aceptación de las decisiones, además que esto ayuda a incrementar la estimulación y el autoestima de los empleados, con lo cual mejora las relaciones interpersonales con los empleados, por otro lado las personas jóvenes con 18.9% debido a que pueden estar en desarrollo de habilidades y mejoramiento de toma de decisiones, por lo que pueden requerir una mayor orientación.

Lo que nos da a entender que en el servicio de alojamiento sigue predominando el liderazgo democrático, debido a que este tipo de estilo la participación es un punto fundamental en cuanto a la toma de decisiones ya que les brinda mayor motivación para llevar a cabo cada una de las tareas de manera efectiva, organizada y responsable así también que se puede corroborar que la mayoría de estos establecimientos no cuentan con administradores si no que lo manejan sus propios dueños.

Tabla 11. Participación en reuniones

Incentiva a los miembros de su equipo a participar en reuniones para conocer sus ideas y sugerencias	Total	Porcentaje	
Primaria	4	10,8%	
Nivel de formación	Secundaria	23	62,2%
	Tercer nivel	10	27,0%
Total	37	100.00%	

Fuente: investigación de campo

Según la (tabla 11), administradores o dueños de los establecimientos de alojamiento con un nivel de formación secundaria con 62.2% son los que más incentivan a sus demás compañeros que participen en reuniones con la finalidad de conocer sugerencias o problemas por parte de ellos, esto se debe a que pueden estar más familiarizadas con

las tareas y roles que implican organizar y liderar reuniones. Su educación puede haberles dado las herramientas y las habilidades para desempeñar roles de liderazgo y promover la participación. Además, pueden sentirse más empoderadas para promover la participación en las reuniones y crear un entorno inclusivo y colaborativo, por otro lado, personas con una formación primaria con un 10.8% siendo un nivel bajo no ponen mayor énfasis en este punto.

Ciertos autores mencionan que la importancia de las reuniones ayuda a fomentar la participación, pueden contribuir al avance de los objetivos de una empresa y a la vez genera estimulación hacia los trabajadores, sentido de equipo ya que participan en la toma de decisiones o para el planteamiento de soluciones además de informar posibles discusiones que son relevantes para ellos y mejorar el ambiente laboral dentro del servicio de alojamiento del cantón Tulcán, así como también el nivel educativo no es el único elemento que influye en la propensión a incentivar la participación en reuniones, ya que, según la teoría de rasgos de liderazgo también intervienen otros aspectos individuales y contextuales, algunos rasgos comúnmente mencionados incluyen la comprensión emocional, la autoconfianza, la comunicación, la integridad y la habilidad de motivar a los demás a participar en reuniones con el fin de mejorar posibles errores dentro del servicio de alojamiento.

Tabla 12. Seguimiento de actividades

Hace el seguimiento de las actividades de sus colaboradores y propuestas planteadas por ellos.	Total	Porcentaje
Primaria	4	10,8%
Nivel de formación		
Secundaria	23	62,2%
Tercer nivel	10	27,0%
Total	37	100%

Fuente: investigación de campo

Según la (tabla 12), gracias a los datos proporcionados por los administradores o dueños de los establecimientos de alojamiento se puede demostrar que las personas con un nivel de formación secundaria con un 62.2% casi un poco más de la mitad de encuestados, hacen el seguimiento de las actividades y de las propuestas planteadas por

sus colaboradores con el propósito de asegurarse de que se esté cumpliendo cada una de ellas, de acuerdo con los plazos establecidos y a la vez permite también identificar posible problemas para posteriormente buscar medidas correctivas para mejorar el rendimiento de todos sus colaboradores, desde la mirada de Kurt Lewin se puede decir que existe presencia de un liderazgo autocrático el cual se caracteriza por gestionar muy cerca de su equipo con el fin de obtener mejor efectividad, esto se debe a que al tener un conocimiento medio no les limita hacer el seguimiento, es más que suficiente ya que eso permite evaluar la calidad e impacto del trabajo que realizan, la planeación de actividades conjuntamente con su equipo con la meta de obtener buenos resultados y brindar un servicio de calidad, por otro lado, personas con un nivel de educación primaria con un 10.8% con un nivel bajo se puede entender que debido a su formación básica desconocen del tema y pasan por alto realizar este tipo de seguimiento lo que afecta drásticamente el servicio por qué no conocen las propuestas que pueden ser valiosas para mejorar áreas de suma importancia dentro del servicio de alojamiento.

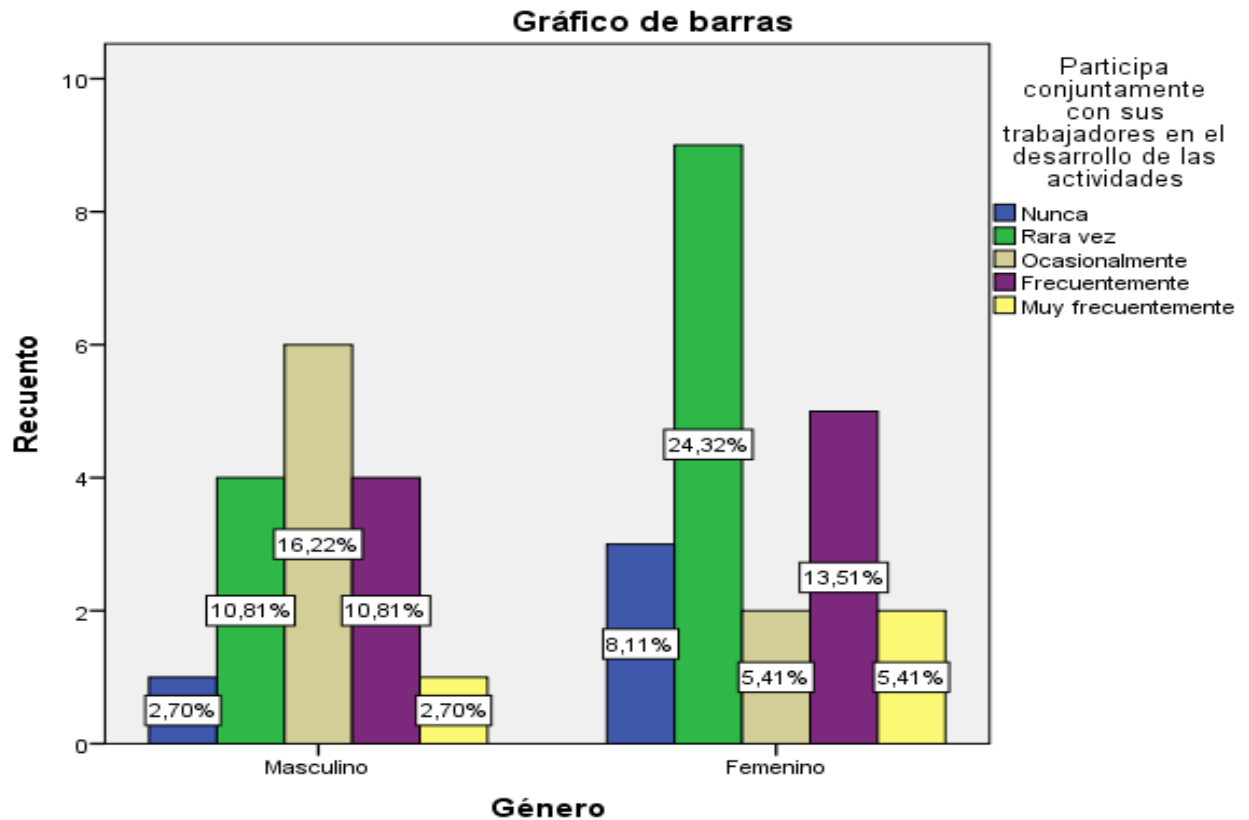


Figura 4. Participación en el desarrollo de actividades
Fuente: investigación de campo

Según la (figura 4), en donde se puede observar que las administradoras o dueñas de los establecimientos de alojamiento son las que más participan conjuntamente con sus colaboradores en el desarrollo de las actividades esto se debe a que por lo general les gusta conocer cada una de las tareas ya que esto fomenta la colaboración, la solidaridad, el trabajo en equipo, la pertenencia a un grupo o institución, es importante destacar que las generalizaciones sobre la intervención de hombres y mujeres en el desarrollo de actividades pueden variar según el contexto cultural, las experiencias personales y las preferencias personales.

Sin embargo, hay algunas razones para la tendencia observada de que las mujeres participan más en actividades en comparación con los hombres, ya que por lo general las mujeres desde temprana edad son más sociales para ser colaborativas, comunicativas, estas habilidades les permiten comprender y considerar las necesidades y perspectivas de los demás, promoviendo así la colaboración y la participación activa lo que lleva a ser más propensas a participar y contribuir en el cumplimiento de las tareas.

Tabla 13. *Cumplimiento de actividades*

Exige el cumplimiento de las actividades en una fecha determinada.		Total	Porcentaje
Género	Masculino	16	43.2%
	Femenino	21	56.8%
Total		37	100.00%

Fuente: investigación de campo

De acuerdo con la (tabla 13), se puede evidenciar que las gerentes de los establecimientos de alojamiento con 56.8% son las que mayormente exigen el cumplimiento de las actividades dentro de una fecha determinada esto se debe a que las mujeres son socializadas con frecuencia para ser organizadas y eficientes en sus tareas y responsabilidades. Esto puede llevarlos a valorar la planificación y el cumplimiento de fechas límite como forma de conservar el orden y la eficacia en las actividades, ya que al usar estilos de comunicación y negociación que enfatizan el cumplimiento de fechas límite, por otro lado, con 43.2% los hombres pueden comunicarse y trabajar de manera diferente a las mujeres. Es posible que opten por un enfoque más flexible o menos organizado para administrar el tiempo y las fechas límite. Esto puede ser el resultado de las diferencias particulares en la priorización y organización de las labores.

Al establecer expectativas y exigir que las actividades se cumplan en un plazo determinado, pueden ser más directos y firmes con el fin de establecer la mejor forma de asignar los recursos con la finalidad de alcanzar la meta propuesta, la planeación y seguimiento de actividades, exigir el cumplimiento de las actividades ayuda fomentar la responsabilidad, puntualidad al momento de realizar cada una de las actividades propuesta por ende ayuda en la optimización de tiempo y recursos.

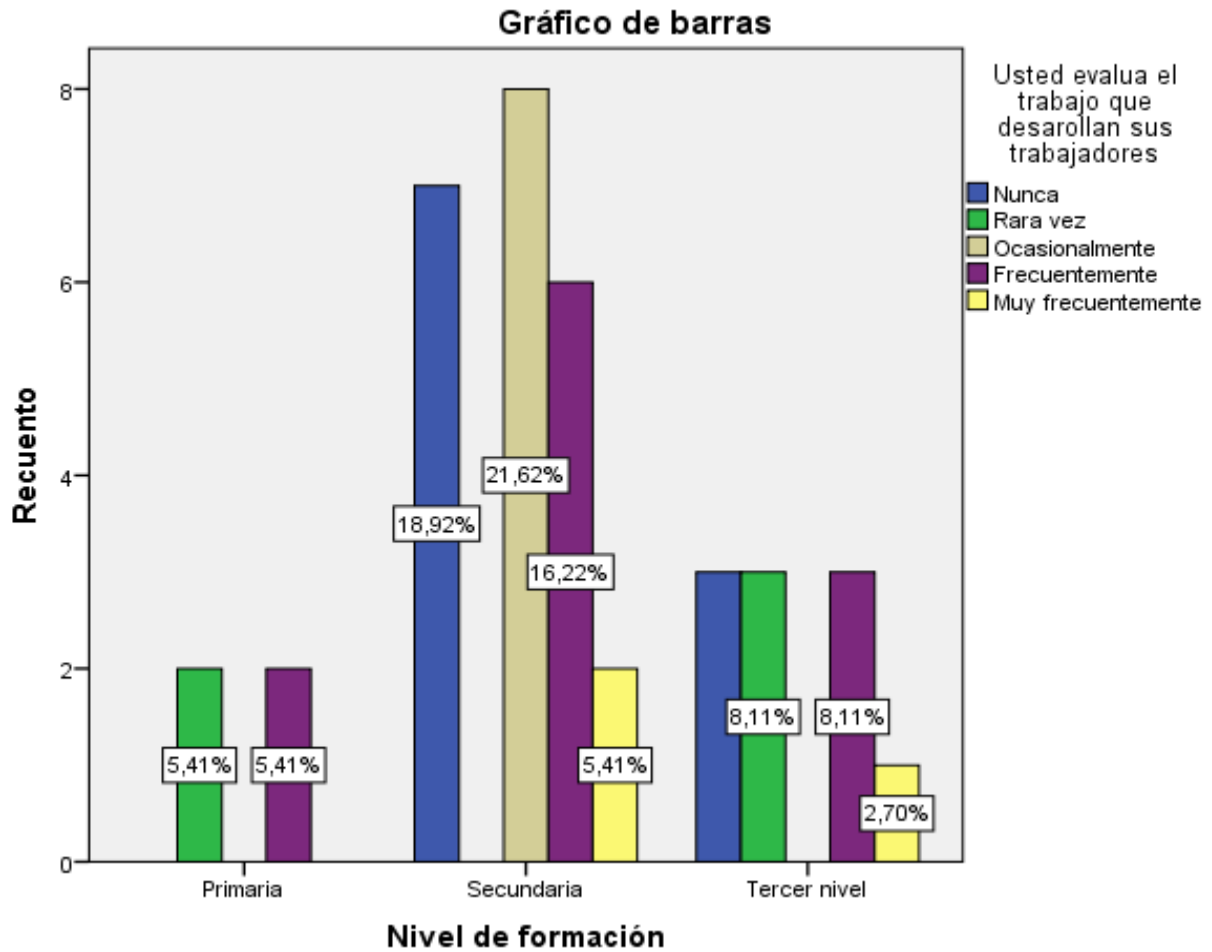


Figura 5. Evaluación del trabajo
Fuente: investigación de campo

Según la (figura 5), los administradores o dueños de los establecimientos de alojamiento con educación secundaria evalúan el trabajo que desarrollan sus colaboradores esto se debe a que han adquirido un mayor nivel de educación y conocimientos técnicos en comparación con los estudiantes de primaria. Esto puede brindarles mayor de conocimientos y habilidades que les ayude a evaluar con mayor precisión y comprensión el trabajo de sus colaboradores, pueden tener una mayor capacidad para evaluar y discernir la calidad y eficacia del trabajo realizado por sus colaboradores, identificando fortalezas y áreas de mejora ya que es importante, porque les permite conocer si hay un buen rendimiento, cumplimiento de las actividades designadas, la planeación de actividades y al realizar evaluaciones permitirá conocer si existen deficiencias o problemas que afecten brindar un servicio de calidad, en donde algunos autores recomienda la matriz de evaluación interna FODA el cual busca y analiza de

manera proactiva todas las variables que intervienen dentro del establecimiento de tal manera que le permita tomar medias alternas y mejorar la toma de decisiones, por otro lado personas con formación básica no ponen mayor énfasis lo que se puede entender que tendrán problemas futuramente.

Tabla 14. Rango de edad que da a conocer el desarrollo de la actividad

Hace saber al personal que lo rodea cómo están haciendo su trabajo		Total	Porcentaje
	25-34	7	18.9%
Edad	35-40	11	29.7%
	45 en adelante	19	57.4%
Total		37	100.00%

Fuente. Investigación de campo

Como se puede observar, los gerentes de edad de 45 años en adelante con un 57.4% hacen saber a sus trabajadores como están realizando el desarrollo de sus actividades designadas ya que al tener mayor experiencia y conocimiento, ya que una comunicación más efectiva permite mejorar la eficiencia en el desenvolvimiento de los trabajadores al momento de realizar sus actividades, lo que puede influir en su confianza para permitir la participación de sus empleados de tal forma permita mejorar la calidad y la aceptación de las decisiones, además que esto ayuda a incrementar la motivación y el autoestima de los trabajadores, con lo cual influye de manera positiva en las relaciones interpersonales con los empleados, por otro lado las personas jóvenes con 18.9% son poco propensos en preocuparse en dar a conocer como están realizando sus trabajos esto debido a que se preocupan más en cumplir con sus actividades que en el resto de compañeros.

Dar a conocer a los empleados como hacer su trabajo es sumamente importante para la calidad, satisfacción laboral y la eficiencia, además de facilitar la comunicación y el desarrollo de habilidades, es decir que cuando los trabajadores comprenden claramente cómo se espera que realicen las actividades y responsabilidades reduce el riesgo de cometer errores y malentendidos lo que lleva a un aumento de la productividad y ahorro tanto de tiempo como de recursos.

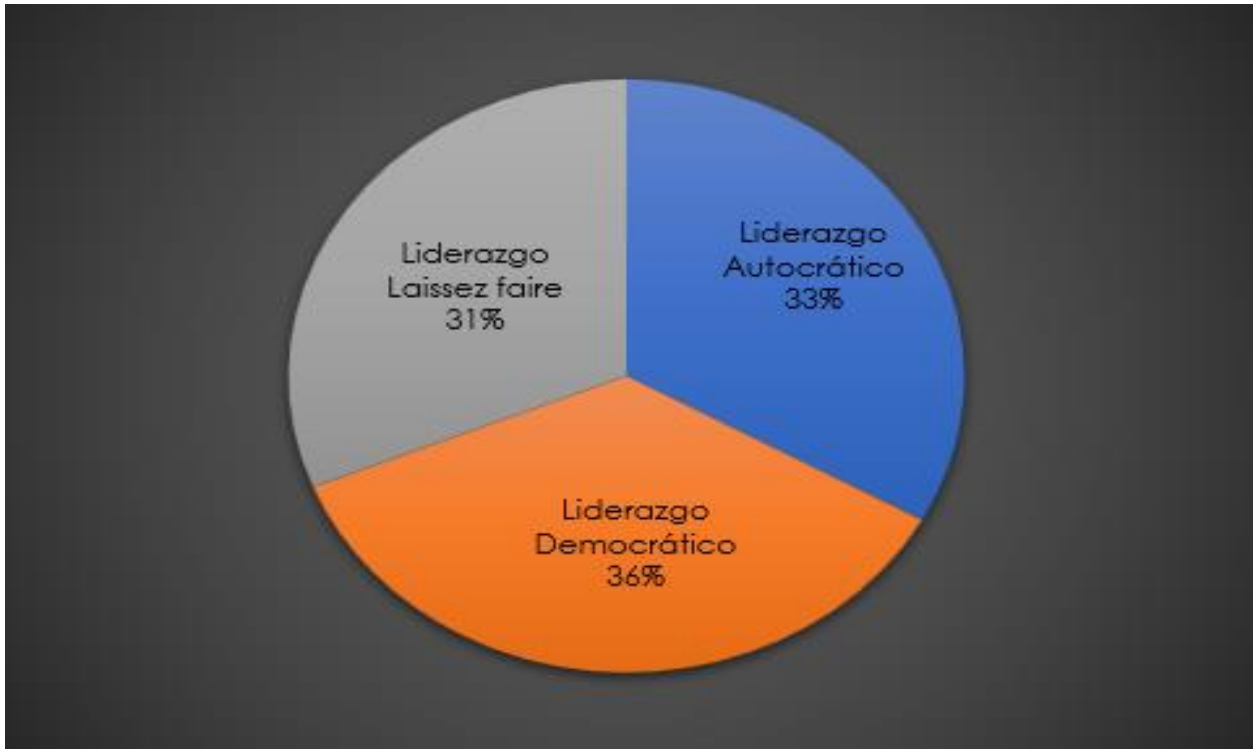


Figura 6. Análisis del estilo de liderazgo predominante
Fuente. Base de datos

Tabla 15. Análisis de las medias de los estilos de liderazgo

	Promedio	Porcentaje
Liderazgo Autocrático	22,92	33%
Liderazgo Democrático	24,81	36%
Liderazgo Laissez faire	21,56	31%
Total	69,28	100%

Fuente. Base de datos

Como se observa, los datos recogidos nos permitieron identificar los distintos estilos de liderazgo que más prevalecen en los servicios de hospedaje del cantón Tulcán. Según los datos, el liderazgo democrático es más común que otros estilos de liderazgo, con una prevalencia del 36%, lo que significa que el 36% de las personas encuestadas se basan en los resultados basados en la cooperación, la toma de decisiones en grupo y la capacidad de tomar decisiones en grupo son correctos, el estilo de liderazgo

autocrático, por su parte, obtuvo una puntuación de 22,92, lo que equivale a la percepción que de él tiene el 33% de la población. Este estilo se caracteriza por una estructura jerárquica rígida, eficiencia, eficacia y una respuesta rápida a la innovación de los empleados y a los cambios organizativos importantes, lo que sugiere que no hay mucha diferencia con el estilo anterior. El estilo de liderazgo Laissez Faire, utilizado por el 21,56% de la población, es decir, el 31% de la población, considera que la toma de decisiones puede ser autónoma sin la participación de un líder.

Tabla 16. Análisis de la media de la variable género con los estilos de liderazgo

	Liderazgo Autocrático	Liderazgo Democrático	Liderazgo Laissez Faire
Masculino	28%	48%	24%
Femenino	30%	52%	18%

Fuente. Base de datos

La población femenina utiliza un estilo de liderazgo Democrático con un 52% al igual que los hombres (48%), como muestra la (Tabla 15) de la relación entre la variable género y los estilos de liderazgo. Esto podría deberse a la expectativa sociocultural de que las mujeres rinden más en el trabajo que los hombres. En consecuencia, en los servicios de hospedaje del cantón Tulcán, reina la democracia entre los superiores, quienes fomentan la participación activa, el trabajo en equipo y la colaboración en la toma de decisiones, así como tomar en cuenta las ideas y aportes de los miembros del equipo.

Tabla 17. Criterios de medición liderazgo autocrático, género masculino

Características	Ponderación
Propone y comunica con claridad los propósitos, misiones y objetivos del establecimiento.	4.00
Usted supervisa muy de cerca la duración de las tareas para asegurarse que serán completadas a tiempo	4.00
Usted evalúa el trabajo que desarrollan sus colaboradores	4.40
Exige el cumplimiento de las actividades en una fecha determinada.	3.10
Exige a sus colaboradores capacitarse continuamente para brindar un mejor servicio	4.20

Apoya a sus colaboradores para que desarrollen al máximo su potencial.	3.90
------------------------------------------------------------------------	------

Fuente. Base de datos

Se puede observar que los datos cuantitativos de los criterios característicos del Liderazgo Autocrático, la población masculina presenta una ponderación alta en la forma de evaluar el trabajo que desarrollan sus colaboradores dentro del servicio de alojamiento, lo que muestra un seguimiento y control presente en el trabajo desempeñado; en tanto que el criterio de menor puntuación refleja una exigencia media en el cumplimiento de las actividades a una fecha determinada, lo que puede ocasionar que la calidad del desempeño laboral baje ya que no hay temporalidad en el cumplimiento de sus labores y esto puede ocasionar la prestación de un servicio que no cumpla o atienda las necesidades y expectativas de los clientes.

Tabla 18. Criterios de medición liderazgo democrático, género masculino

Características	Ponderación
Antes de asignar un trabajo solicita la ayuda de sus colaboradores en la planificación de las actividades.	4.30
Permite que sus colaboradores sean parte de la toma de decisiones.	4.0
Participa conjuntamente con sus colaboradores en el desarrollo de las actividades.	4.60
Incentiva a los miembros de su equipo a participar en reuniones para conocer sus ideas y sugerencias	4.06
Hace saber al personal que lo rodea cómo están haciendo su trabajo	3.80
Identifica los puntos fuertes de sus colaboradores con el propósito de promover su crecimiento personal	4.19

Fuente. Base de datos

Como se puede observar con respecto al análisis, según los criterios característicos del Liderazgo democrático, la población masculina presenta una ponderación alta en la participación en el desarrollo de actividades conjuntamente con sus colaboradores dentro del servicio de alojamiento, lo que muestra un interés notable de participación y trabajo en equipo; en tanto que el criterio de menor puntuación refleja una exigencia media en dar a conocer el desarrollo de cada actividad designada, lo que puede ocasionar que se cometa errores o malentendidos por lo que puede influir negativamente en el desempeño laboral lo que puede ocasionar un servicio de baja calidad .

Tabla 19. Criterios de medición liderazgo laissez faire, género masculino

Características	Ponderación
Usted permite que sus colaboradores hagan su trabajo de acuerdo con lo que ellos creen que es la mejor manera.	3.87
Usted considera que los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.	4.00
Deja que el personal que lo rodea realice su trabajo de manera autónoma de la misma manera en que siempre lo han hecho	2.27
Considera que su equipo de trabajo tiene la capacidad necesaria para tomar decisiones en ausencia del inmediato superior	4.33
Apoya a sus colaboradores para que desarrollen al máximo su potencial.	3.60
Da un amplio margen de libertad para que cada colaborador avance a su manera hacia la consecución de los objetivos.	4.20

Fuente. Base de datos

Con respecto al análisis de los criterios característicos del liderazgo laissez faire se puede evidenciar que la población masculina presenta una ponderación alta en la autonomía necesaria para la toma de decisiones que tiene el equipo de trabajo, lo que indica el interés por el desarrollo de los trabajadores; en tanto que el criterio de menor puntuación refleja una exigencia baja en la autonomía que tienen los trabajadores al momento de

realizar sus actividades, esto debido a que la falta de dirección puede ocasionar confusiones, además puede dificultar la colaboración y la relación entre los miembros del grupo, ya que cada uno trabaja de manera independiente sin una estructura clara lo que llevaría a disminuir el desempeño laboral.

Tabla 20. Criterios de medición autocrático, género femenino

Características	Ponderación
Propone y comunica con claridad los propósitos, misiones y objetivos del establecimiento.	3.57
LA Usted supervisa muy de cerca la duración de las tareas para asegurarse que serán completadas a tiempo	4.29
Usted evalúa el trabajo que desarrollan sus colaboradores	3.62
Exige el cumplimiento de las actividades en una fecha determinada.	2.38
Exige a sus colaboradores capacitarse continuamente para brindar un mejor servicio	4.57
Apoya a sus colaboradores para que desarrollen al máximo su potencial.	3.86

Fuente. Base de datos

Con respecto al análisis de los criterios característicos del liderazgo autocrático se puede evidenciar que la población femenina muestra una ponderación alta en la exigencia de capacitación constante, lo que indica el interés en mejorar las habilidades, conocimientos y la adaptabilidad en diversos cambios lo que genera de manera positiva en el efectividad laboral, por otro lado, la ponderación que muestra una baja exigencia en el cumplimiento de las actividades a una fecha determinada, lo que puede ocasionar que la calidad del desempeño laboral baje ya que al no cumplir con estas actividades en una fecha propuesta puede retrasar actividades con mayor importancia, lo que puede afectar negativamente la capacidad de organización para cumplir objetivos, además de que puede ocasionar el descontento de los clientes al ofrecer un servicio ineficiente.

Tabla 21. Criterios de medición liderazgo democrático, género femenino

Características	Ponderación
Antes de asignar un trabajo solicita la ayuda de sus colaboradores en la planificación de las actividades.	4.05
Permite que sus colaboradores sean parte de la toma de decisiones.	4.19
Participa conjuntamente con sus colaboradores en el desarrollo de las actividades.	4.10
Incentiva a los miembros de su equipo a participar en reuniones para conocer sus ideas y sugerencias	3.67
Hace saber al personal que lo rodea cómo están haciendo su trabajo	4.19
Identifica los puntos fuertes de sus colaboradores con el propósito de promover su crecimiento personal	3.90

Fuente. Base de datos

Como se puede evidenciar con respecto a los criterios característicos del liderazgo democrático, la población femenina muestra una ponderación alta en la intervención de sus colaboradores en la toma de decisiones, lo que lleva a un mejor compromiso, mejor calidad de decisiones, la comunicación y genera un ambiente de confianza positiva en los trabajadores, así mismo se muestra una ponderación media con respecto a la participación en reuniones, ya que al conocer puntos positivos y negativos de todos los colaboradores puede formar una estrategia más efectiva para fomentar la creatividad, participación y mejorar considerablemente la calidad del servicio de alojamiento.

Tabla 22. Criterios de medición liderazgo laissez faire, género femenino

Características	Ponderación
Usted permite que sus colaboradores hagan su trabajo de acuerdo con lo que ellos creen que es la mejor manera.	3.48
Usted considera que los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.	4.24
Deja que el personal que lo rodea realice su trabajo de manera autónoma de la misma manera en que siempre lo han hecho	2.14
Considera que su equipo de trabajo tiene la capacidad necesaria para tomar decisiones en ausencia del inmediato superior	3.86
Apoya a sus colaboradores para que desarrollen al máximo su potencial.	3.57
Da un amplio margen de libertad para que cada colaborador avance a su manera hacia la consecución de los objetivos.	3.90

Fuente. Base de datos

Con respecto al análisis de los criterios característicos del liderazgo laissez faire la población femenina muestra una ponderación alta en cuanto a la supervisión de empleados que sean competentes, debido a que este tipo de trabajadores son esenciales para el desempeño laboral y el éxito organizacional debido que tienen la capacidad de desenvolverse en diferentes situaciones y hacer frente a los inconvenientes por parte de los clientes, principalmente pone énfasis en factores muy importantes como la calidad del trabajo, rápido tiempo de respuesta, ahorro de costos, innovación y mejora continua; por otro lado, se muestra una ponderación baja con respecto a la autonomía con referencia al desarrollo de actividades, esto se debe a que sin una presencia de ocasiona dificultades de coordinación, errores lo que disminuye el nivel de desempeño y bajando la calidad del servicio dentro del servicio de alojamiento, ocasionando perdidas económicas y mala reputación.

Tabla 23. Análisis de la media de la variable edad con los estilos de liderazgo

Rango de edad	Liderazgo Autocrático	Liderazgo Democrático	Liderazgo Laissez Faire
25-34 años	27,84	29,66	25,99
35-40 años	41,34	45,18	35,67
45 años en adelante	67,65	72,36	63,50

Fuente. Investigación de campo

Se evidencia en la siguiente tabla que los administradores con una edad entre los 45 años en adelante actúan con liderazgo democrático con una media de 72,36 debido a que sus años de experiencia les da una visión más social con cada colaborador, de igual manera los líderes jóvenes de edad entre 35 a 40 años que adoptan el liderazgo democrático dando paso a la participación grupal de sus empleados.

Es por eso que en los servicios de alojamiento del cantón Tulcán la experiencia de dirigir y controlar cada actividad ha dado paso a fomentar un sentido de pertenencia y compromiso lo que procede a aumentar la motivación y la dedicación de los miembros del equipo.

Tabla 24. Análisis de la media de la variable tipo de establecimiento con los estilos de liderazgo

	Liderazgo Autocrático	Liderazgo Democrático	Liderazgo Laissez Faire
Hotel	59,83	63,19	60,83
Hostal	72,33	80,5	71,17
Residencia	8,50	8,34	7,50

Fuente. Base de datos

En los servicios de alojamiento del cantón Tulcán en lo que va a hostales con una media de (80,5) y hoteles con (63,19) se identifica que el liderazgo democrático predomina gracias a la buena manera de capacitación, socialización que mantiene un grupo unido, al igual que se fomenta la comunicación abierta y la retroalimentación esencial.

Los líderes se disponen para atender a las necesidades y preocupaciones de sus colaboradores.

En los servicios de alojamiento cada miembro del equipo tiene experiencias, habilidades y conocimientos únicos. El liderazgo democrático aprovecha esta diversidad, lo que lo lleva a soluciones más creativas y efectivas. El liderazgo democrático ofrece oportunidades para el desarrollo profesional del personal, ya que se les anima a asumir roles de liderazgo y aportar ideas para la mejora constante de los servicios de alojamiento.

Por último, con relación al análisis de la primera variable se puede identificar que dentro de los servicios de alojamiento del cantón Tulcán, se pudo obtener información de 16 hoteles, 19 hostales y 2 residencias (ver anexo 1), en donde un 36% de las población total maneja un liderazgo democrático es importante destacar que el género masculino como el femenino que se encuentran en un rango de edad de los 35 en adelante con una formación tanto secundaria como de tercer nivel optan por una inclinación democrática es decir que fomentan el trabajo en equipo y la participación en el desarrollo de las actividades con mayor efectividad.

4.2. Análisis segunda variable dependiente desempeño laboral

Tabla 25. Desempeño en el trabajo con la variable género

Su desempeño en el trabajo es superior al de sus compañeros.		Total	Porcentaje
Género	Masculino	25	21.6%
	Femenino	91	78.4%
Total		116	100.00%

Fuente. Investigación de campo

Como se puede observar, el 78.4% de la población de estudio pertenece al género femenino lo que se evidencia la presencia de más mujeres que ocupan puestos dentro del servicio de alojamiento a diferencia del género masculino con un 21.6%. Es importante destacar que no hay diferencias inherentes de género que pueda determinar un mejor desempeño en el trabajo ya que como se sabe cada persona se desenvuelve mejor en actividades que son de su conocimiento, ya que el desempeño laboral está constantemente variable, se basa en la capacidad de un individuo para

cumplir con las responsabilidades y expectativas de su puesto de trabajo específico, por otro lado, es importante abordar el desempeño laboral de manera individual y basada en méritos, evaluando a las personas en función de su trabajo y logros, en lugar de hacer generalizaciones basadas en el género.

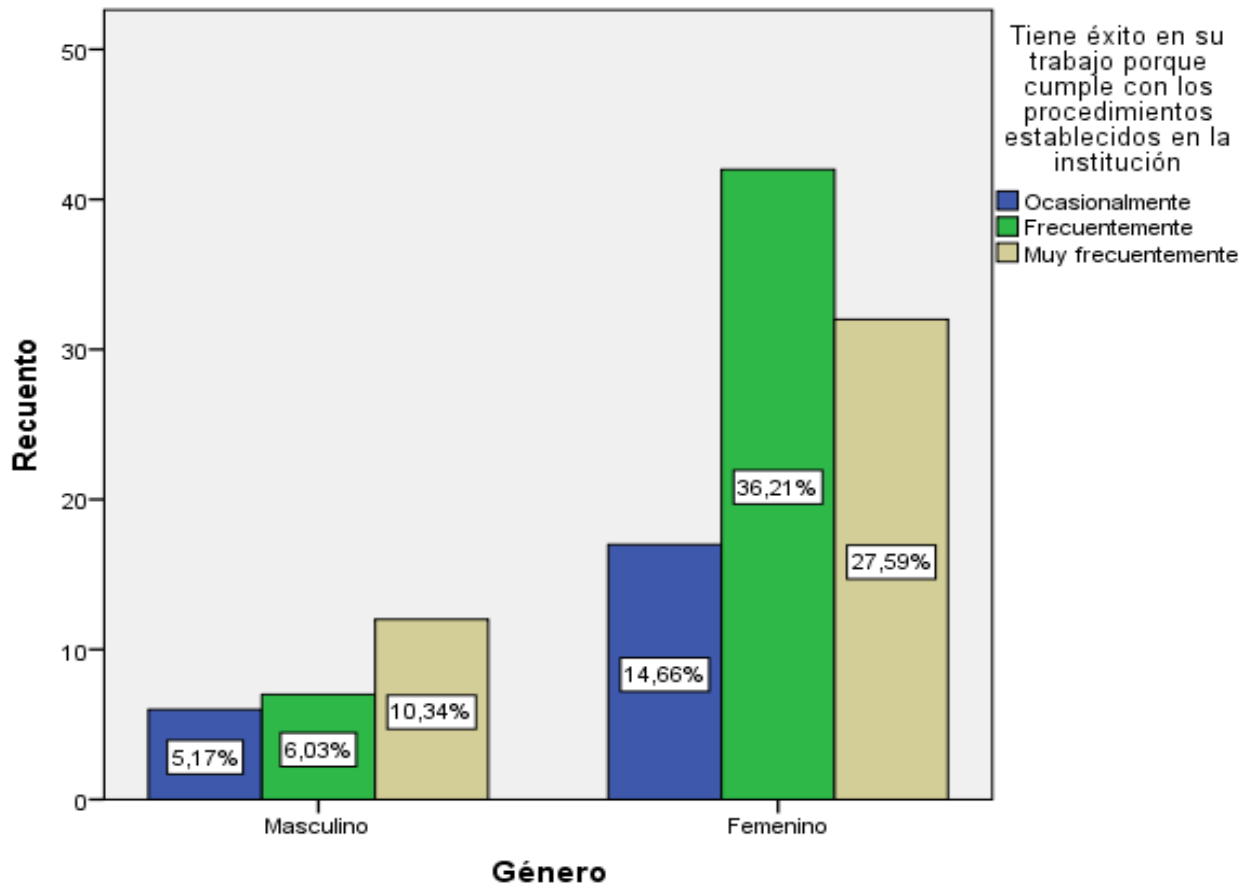


Figura 7. Éxito en el desarrollo de actividades
Fuente. Investigación de campo

Como se puede identificar en la (figura 7), en el cantón Tulcán los empleados de género femenino pertenecientes al servicio de alojamiento entienden cuáles son los objetivos de su equipo de trabajo los mismos que les ayuda a tener éxito en el desarrollo de sus actividades lo que le lleva a optimizar recursos y determinar las políticas que establece el servicio. En cuanto a los colaboradores del género masculino se le complica identificarse claramente con su equipo debido a su personalidad o falta de inclusión y apoyo por parte del equipo lo que le causa tener un poco de dificultad para desarrollar al máximo su capacidad. A nivel general se puede mencionar que la mayoría del personal se identifica con los objetivos y procedimientos tanto del establecimiento como

de su grupo ya que trabajar con la diversidad de género, puede ser una fortaleza generando una mayor creatividad, innovación y resolución de problemas.

Identificarse fácilmente con los procedimientos del equipo de trabajo puede depender de varios factores, incluyendo la claridad de los objetivos, la comunicación efectiva y la alineación de valores y motivaciones individuales. Es claro que para todo negocio un objetivo es la parte principal y la fuerza para tener en cuenta hacia donde se quiere llegar, un objetivo es un proceso donde cada empleado entiende el motivo que debe aspirar en donde todos los miembros del equipo deben entender qué se espera lograr y cuáles son los resultados deseados. Tener una unión con los objetivos del equipo puede variar de persona a persona ya que, al crear un ambiente de trabajo colaborativo, ofrecer oportunidades para el crecimiento y desarrollo, y fomentar una comunicación abierta, se construyendo una base sólida para que los miembros del equipo se identifiquen más fácilmente con los objetivos y trabajen juntos hacia su logro.

Tabla 26. Edad de las personas que cumplen con los objetivos

Cumple con los objetivos de su trabajo y es bien visto por su jefatura		Total	Porcentaje
Rango de edad en la que se encuentra.	25-34	69	59.5%
	35-40	40	34.5%
	45 en adelante	7	6.0%
Total		116	100.0%

Fuente. Investigación de campo

Como se puede observar en la (tabla 26), 69 personas con edad de 25 a 34 años son quienes cumplen con los objetivos de su trabajo esto se debe a que la generación más joven está dispuesta a adaptarse al cambio e innovación, por otro lado, 7 personas con un rango de edad de 45 años en adelante con un 6% de la población encuestada optan por la estabilidad y la tradición, pero encontrar el equilibrio entre estas perspectivas puede ser de beneficio para este tipo de establecimiento, ya que la colaboración entre personas jóvenes y mayores en el trabajo puede llegar a ser un punto de enriquecimiento para alcanzar el éxito si se maneja de manera adecuada, además de fomentar un ambiente de respeto y comunicación son factores claves para aprovechar al máximo

la diversidad de experiencias y habilidades que cada grupo de edad aporta al lugar de trabajo.

Tabla 27. Buenos resultados según el nivel de formación

Logra buenos resultados en un tiempo menor al esperado		Total	Porcentaje
Nivel de instrucción	Primaria	4	3.4%
	Secundaria	98	84.5%
	Tercer nivel	14	12.1%
Total		116	100.0%

Fuente. Investigación de campo

En la presente tabla se muestra, que en el servicio de alojamiento las personas con un nivel de formación académica tanto secundaria como de tercer nivel con un 84.5% y 12.1% logran buenos resultados, ya que la formación proporciona a los trabajadores las habilidades y el conocimiento necesario para cumplir las tareas de una manera efectiva. Por otro lado, minoriza la posibilidad de que se cometan errores que podrían llegar ser muy costosos, es por eso que la formación y capacitación de un empleado puede tener un impacto significativo en su desempeño laboral. Muchas de las empresas constantemente ponen mayor énfasis en la formación y el desarrollo de su personal con la finalidad de mejorar la eficiencia, la calidad y la competitividad, y para certificar que los empleados estén bien preparados para enfrentar los desafíos cambiantes en el mundo laboral dentro del servicio de alojamiento y por ultimo personas con un nivel de formación primaria con un 3.4% no logran resultados positivos esto se debe a la falta de conocimiento lo que ocasiona pérdida de recursos tanto económicos como materiales.

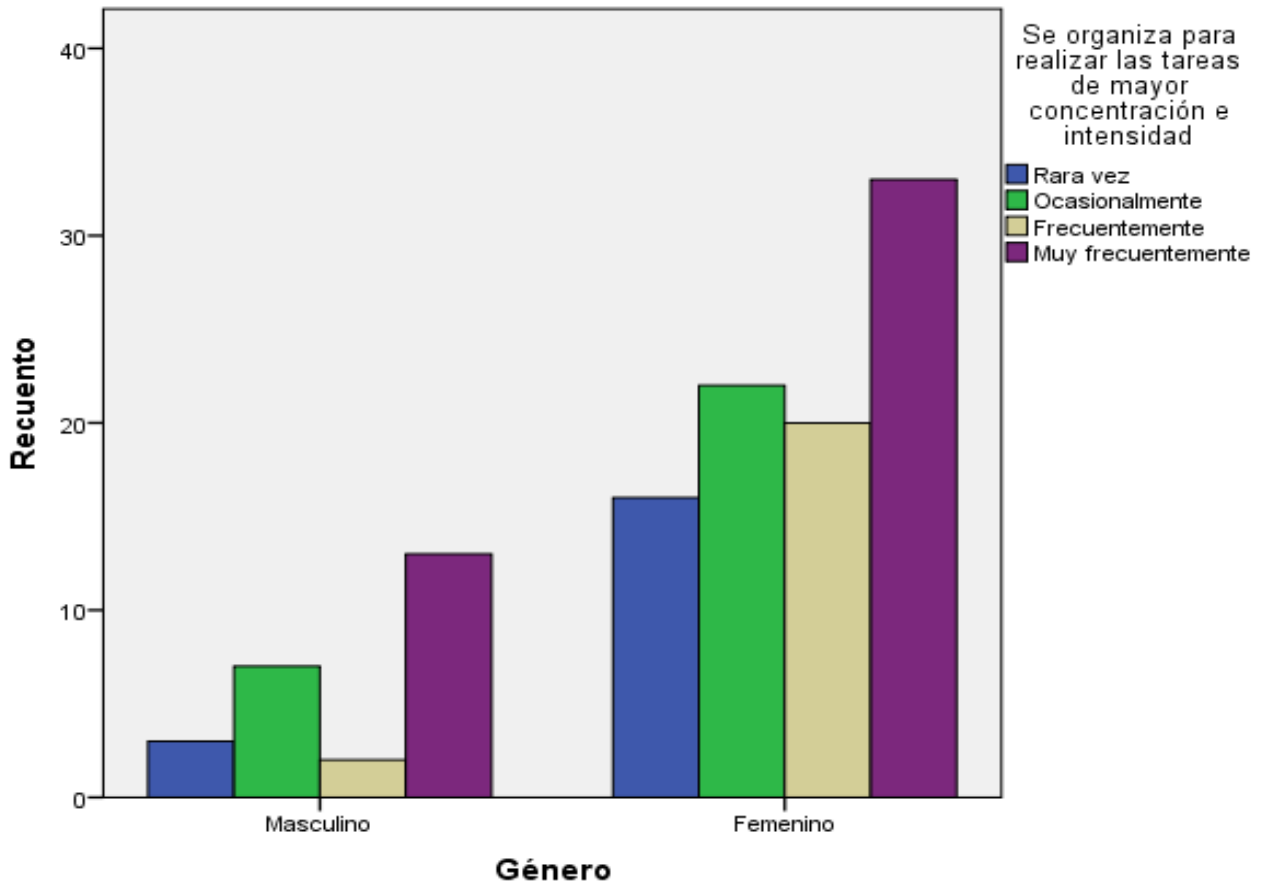


Figura 8. Género que se organiza para el cumplimiento de actividades

Fuente. Investigación de campo

En la (figura 8), del total de la población de estudio el género femenino es quien más se organiza para realizar las actividades esto debido a que la influencia de aspectos culturales como sociales en los que se espera que las mujeres sean más organizadas en los roles de cuidado del hogar y la familia, lo que en el servicio de alojamiento las actividades designadas son similares al cuidado del hogar lo que se les facilita en cuanto a la distribución y desenvolvimiento de las diligencias a diferencia de del género masculino que están acostumbrados a roles más centrados en el cumplimiento de cada tarea, es importante recalcar que estas expectativas varían ampliamente y están evolucionando con el tiempo ya que también pueden influir muchos factores como la motivación es cierto decir que personas que se sienten motivadas para ser organizadas en áreas que verdaderamente son de importantes y de interés.

Tabla 28. Frecuencia de los resultados de Desempeño laboral

	Frecuencia	Porcentaje	
Válido	Débil	3	2,6%
	Moderado	38	32,8%
	Fuerte	75	64,7%
	Total	116	100,0%

Fuente. Base de datos

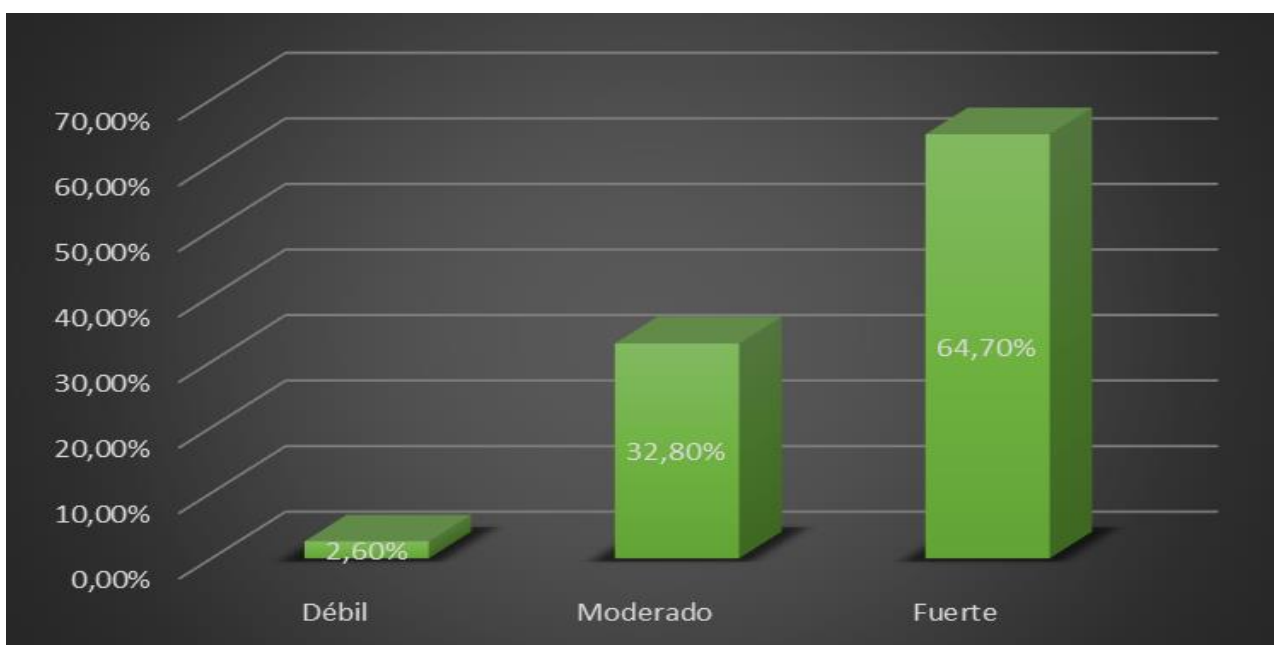


Figura 9. Desempeño laboral

Fuente. Base de datos

Con respecto a la figura de desempeño laboral los colaboradores de los establecimientos de alojamiento del cantón Tulcán, los mismos se encuentran en un nivel fuerte con un 64,70%, esto debido a que los estilos de liderazgo identificados influyen en el desempeño laboral, en cuanto a la toma de decisiones, trabajo en equipo, buenos resultados, iniciativa, creatividad y sobre todo los aspectos de presentación personal.

Tabla 29. Análisis de la variable tipo de establecimiento con el nivel de desempeño

			Moderado	Fuerte	Total
Tipo de establecimiento	Hotel	Recuento	27	57	84
		% del total	23,3%	49,1%	72,4%
	Hostal	Recuento	5	23	28
		% del total	4,3%	19,8%	24,1%
	Residencia	Recuento	0	4	4
		% del total	0,0%	3,4%	3,4%
Total	Recuento	32	84	116	
	% del total	27,6%	72,4%	100,0%	

Fuente. Base de datos

Con forme muestra la (tabla 29), dentro de los servicios de alojamiento en lo que compete a la línea de hotelería el 49.1% de los colaboradores posee un alto rendimiento en cada actividad que realizan a diferencia de las residencias con un resultado de 3.4% indicando que su nivel de desempeño no es muy favorable perjudicando varios factores internos y externos del servicio que ofrecen. Por otro lado, las hosterías se mantienen a un nivel no muy favorable con el 19.8% de sus colaboradores que realizan un trabajo equilibrado por ende no a la perfección.

Es por eso que las expectativas de los superiores quienes dirigen las hosterías y residencias son bajas ya que no optan por adquirir nuevas medidas de mejoramiento para aumentar el rendimiento de cada colaborador, por ende, los hoteles han superado en su rendimiento gracias a la buena administración y al buen liderazgo que se ejecuta. Es importante tomar en cuenta que para llegar a tener un nivel alto de cada colaborador se debe implementar distintos métodos como son los reconocimientos, capacitaciones, consejos, entre otros los cuales tienen efecto en cada personal del servicio de alojamiento.

Tabla 30. Análisis de la variable nivel de instrucción con el nivel de desempeño

			Moderado	Fuerte	Total
Nivel de instrucción	Primaria	Recuento	0	4	4
		% del total	0,0%	3,4%	3,4%
	Secundaria	Recuento	26	72	98
		% del total	22,4%	62,1%	84,5%
	Tercer nivel	Recuento	6	8	14
		% del total	5,2%	6,9%	12,1%
Total	Recuento	32	84	116	
	% del total	27,6%	72,4%	100,0%	

Fuente. Base de datos.

En los servicios de alojamiento del cantón Tulcán se logró identificar que el 62.1% del personal con nivel de instrucción en secundaria tienen un nivel de desempeño alto gracias a sus experiencias adquiridas en labores pasadas, es así que el 3.4% de los colaboradores con nivel de instrucción en primaria aún están en adaptación del ambiente laboral, a diferencia el 6.9% del personal con nivel de instrucción en tercer nivel mantienen un nivel medio donde tienen el conocimiento pero no la experiencia necesaria para cumplir cualquier actividad que se le otorgue.

En una gran parte de estos servicios prevalece la experiencia laboral sin importar el nivel de instrucción que tengan esto puede proporcionar la capacidad de adaptarse a situaciones cambiantes, lidiar con imprevistos, tomar decisiones rápidas, es por eso que los colaboradores con nivel de instrucción en secundaria son más acogidos para desarrollar varias actividades lo cual implica la optimización de personal.

Tabla 31. Análisis de la variable género con el nivel de desempeño

			Moderado	Fuerte	Total
Género	Masculino	Recuento	7	18	25
		% del total	6,0%	15,5%	21,6%
	Femenino	Recuento	25	66	91
		% del total	21,6%	56,9%	78,4%
Total	Recuento	32	84	116	
	% del total	27,6%	72,4%	100,0%	

Fuente. Investigación de campo

Se puede evidenciar que el 56.9% de los empleados que labora en los servicios de alojamiento del cantón Tulcán son de género femenino y poseen un alto nivel de rendimiento debido a que tiene la capacidad de trabajar en amplios campos, por otro lado, el 15.5% de los colaboradores de género masculino se encuentran superados por el género femenino debido a que tarda en socializar y adaptarse a cada actividad.

Es importante abordar que en los servicios de alojamiento del cantón Tulcán las habilidades y el rendimiento de cada colaborador no están determinados por su género, sino por una combinación de factores como la educación, la experiencia, la motivación por sus superiores, la oportunidad y las circunstancias individuales.

Tabla 32. Análisis de la variable edad con el nivel de desempeño

			Moderado	Fuerte	Total
Edad	25-34 años	Recuento	21	48	69
		% del total	18,1%	41,4%	59,5%
	35-40 años	Recuento	10	30	40
		% del total	8,6%	25,9%	34,5%
	45 años en adelante	Recuento	1	6	7
		% del total	0,9%	5,2%	6,0%
Total	Recuento	32	84	116	
	% del total	27,6%	72,4%	100,0%	

Fuente. Investigación de campo

Dentro de los servicios de alojamiento del cantón Tulcán el 41.4% del personal con rango de edad de 25 a 34 años tienen un fuerte nivel de desempeño ya que han tenido tiempo para desarrollar y perfeccionar habilidades específicas relacionadas con su ocupación, el 25.9% de los colaboradores mantiene un nivel equilibrado en cuanto al cumplimiento de actividades dentro del servicio de alojamiento debido a que desarrollan a menudo una comprensión más clara de sus objetivos y prioridades en su labor.

La experiencia acumulada proporciona un conjunto de estrategias y enfoques para superar obstáculos, es por eso que el personal joven está más inclinado a cuestionar y a proponer nuevas ideas y esto es fundamental para la resolución de problemas y el avance en áreas que requieren un enfoque fresco dentro de los servicios de alojamiento del cantón Tulcán.

Tabla 33. Criterios de medición de productividad, género masculino

Características	Ponderación
Su desempeño en el trabajo es superior al de sus compañeros	3,40
Cumple con los objetivos de su trabajo y es bien visto por su jefatura	3,60
Cuida los recursos que son asignados a su área de trabajo	4,16
Cumple su trabajo utilizando los mínimos recursos que me son asignados	4,00
Completa su trabajo en el tiempo previsto según la planificación	4,04
Cumple con todas sus tareas sin necesitar apoyo de sus compañeros de trabajo	3,60
Se organiza para realizar las tareas de mayor concentración e intensidad	4,00

Fuente. Base de datos

Analizando los datos cuantitativos de los criterios característicos de medición de la productividad, la población masculina presenta una ponderación alta en la forma de cuidar los recursos que son designados, ya que esto tiene un impacto significativo en el

desempeño laboral y en la eficiencia operativa, debido a que cuidar los recursos se puede gestionar adecuadamente, lo que evita retrasos en las actividades , de manera que ya sean recursos materiales, financieros reduciendo costos de materia prima, proporciona una serie de beneficios que ayudan a la mejora de los servicios de alojamiento; así mismo con una ponderación moderada el nivel de desempeño mayor al resto de compañeros, esto es de gran beneficio tanto para los empleados como a los establecimientos de alojamiento ya que impulsa el crecimiento personal, satisfacción, la productividad, la calidad y la eficiencia en el trabajo.

Tabla 34. Criterios de medición de habilidades, género masculino

Características	Ponderación
Siente que ha desarrollado más destrezas que sus compañeros	3,44
Le es más sencillo realizar los trabajos ahora que antes, cuando llegó a la institución	3,92
Tiene éxito en su trabajo porque cumple con los procedimientos establecidos en la institución	4,24
Su técnica de trabajo le lleva a cumplir el desempeño esperado	3,92
Es metódico y su desempeño va más allá de lo establecido	3,84
Se le ha hecho un hábito querer lograr más cosas en su trabajo	3,88
Sus compañeros reconocen su potencial y aprovechan sus fortalezas	3,72

Fuente. Base de datos

Analizando la información cuantitativa de los criterios característicos de medición de la productividad, la población masculina presenta una ponderación alta en la forma de cuidar los recursos que son designados, ya que esto tiene un impacto significativo en el desempeño laboral y en la eficiencia operativa, debido a que cuidar los recursos se puede gestionar adecuadamente, lo que evita retrasos en las actividades , de manera que ya sean recursos materiales, financieros reduciendo costos de materia prima, proporciona una serie de beneficios que ayudan a la mejora de los servicios de alojamiento; así mismo con una ponderación moderada el nivel de desempeño mayor

al resto de compañeros, esto es de gran beneficio tanto para los empleados como a los establecimientos de alojamiento ya que impulsa el crecimiento personal, satisfacción, la productividad, la calidad y la eficiencia en el trabajo.

Tabla 35. Criterios de medición de motivación, género masculino

Características	Ponderación
La institución promueve estrategias de motivación para mejorar el desempeño	3,60
Le gusta ser reconocido por su buen trabajo ante su jefatura	3,92
Logra buenos resultados en un tiempo menor al esperado	3,64
Aporta a la empresa evitando gastos innecesarios en su trabajo	3,68
Se enfoca en pasar la valla y hacer cosas que nadie hace	3,24
En los últimos años ha logrado reconocimientos por su trabajo	3,04
Su remuneración es acorde a sus responsabilidades y funciones asignadas	3,68

Fuente. Base de datos

Según el análisis de los criterios de medición de la motivación la población masculina muestra una ponderación moderada alta de ser reconocidos por su trabajo, ya que para que el nivel de desempeño sea alto los trabajadores esperan ser reconocidos lo que genera mayor productividad , motivación y calidad del servicio, por su parte la ponderación media muestra que con referencia al anterior concuerdan en el aspecto de reconocimiento laboral , debido que es un factor muy esencial en el desempeño, la motivación lo que lleva a generar mayor productividad.

Tabla 36. Criterios de medición de productividad, género femenino

Características	Ponderación
Su desempeño en el trabajo es superior al de sus compañeros	3,51
Cumple con los objetivos de su trabajo y es bien visto por su jefatura	3,52
Cuida los recursos que son asignados a su área de trabajo	4,25
Cumple su trabajo utilizando los mínimos recursos que me son asignados	3,77
Completa su trabajo en el tiempo previsto según la planificación	4,20
Cumple con todas sus tareas sin necesitar apoyo de sus compañeros de trabajo	3,81
Se organiza para realizar las tareas de mayor concentración e intensidad	3,77

Fuente. Base de datos

De acuerdo a la realización del análisis respectivo sobre la medición de la productividad el género femenino presenta una ponderación alta, todo esto a la superación que demuestran en cada actividad optimizando recursos, es así que la eficacia y actividad con la que el personal femenino realiza sus tareas y contribuye al logro de las metas de la organización. La ponderación manifiesta que el género femenino optimiza recursos en cada actividad asignada siendo así un logro para superar a sus compañeros en el área de trabajo generando un entorno motivador y colaborativo. La optimización de recursos en los servicios de alojamiento generar una serie de beneficios que van desde la eficiencia operativa y rendimiento laboral para el éxito a largo plazo.

Tabla 37. Criterios de medición de habilidades, género femenino

Características	Ponderación
Siente que ha desarrollado más destrezas que sus compañeros	3,32
Le es más sencillo realizar los trabajos ahora que antes, cuando llegó a la institución	3,88
Tiene éxito en su trabajo porque cumple con los procedimientos establecidos en la institución	4,16
Su técnica de trabajo le lleva a cumplir el desempeño esperado	3,93
Es metódico y su desempeño va más allá de lo establecido	3,69
Se le ha hecho un hábito querer lograr más cosas en su trabajo	3,77
Sus compañeros reconocen su potencial y aprovechan sus fortalezas	3,74

Fuente. Base de datos

Se analiza que en los servicios de alojamiento del cantón Tulcán la medición de habilidades el género femenino ha tenido influencia en desenvolver destrezas nuevas ocasionando un ambiente efectivo para la institución, es así que los colaboradores de género femenino poseen una ponderación efectiva. Al adquirir habilidades más avanzadas, realizan tareas de manera más eficiente y sin errores, lo que aumenta tu productividad siendo superior a sus compañeros de trabajo lo que lleva a una mayor contribución al éxito del servicio en el que laboran.

Tabla 38. Criterios de medición de motivación, género femenino

Características	Ponderación
La institución promueve estrategias de motivación para mejorar el desempeño	3,54
Le gusta ser reconocido por su buen trabajo ante su jefatura	3,87
Logra buenos resultados en un tiempo menor al esperado	3,54
Aporta a la empresa evitando gastos innecesarios en su trabajo	3,44
Se enfoca en pasar la valla y hacer cosas que nadie hace	3,27
En los últimos años ha logrado reconocimientos por su trabajo	3,14
Su remuneración es acorde a sus responsabilidades y funciones asignadas	3,46

Fuente. Base de datos

Los datos cuantitativos de la presente tabla condujeron al análisis donde la medición de la motivación ligada al género femenino influye con una ponderación alta ya que mantiene una conexión con el reconocimiento afectando positivamente en la motivación del personal, mediante el reconocimiento que es una poderosa herramienta para impulsar el rendimiento y la satisfacción de los empleados. La motivación del personal femenino a través del reconocimiento es crucial para fomentar un ambiente laboral inclusivo y equitativo. Es una práctica que promueve un ambiente de trabajo y contribuye al éxito y la prosperidad de los servicios de alojamiento.

Por último, para terminar con el análisis de la segunda variable es importante mencionar que dentro de los establecimiento ya mencionados, el nivel de desempeño que maneja es fuerte debido a la influencia de un liderazgo democrático así como también del autoritario en menor proporción, esto debido al trabajo en equipo que manejan todos lo que conforman cada establecimiento, fomentan la unión, así como también el logro de objetivos en la fecha planteada lo que incentiva al personal a mejorar cada vez en brindar un servicio de calidad.

4.3. Prueba de normalidad

Se empleó la prueba de normalidad para determinar si las variables del estudio tenían una distribución normal. En consecuencia, se examinó su relación mediante el programa estadístico SPSS, con un nivel de significación del 0,95% y un margen de error del 0,05% para la distribución estadística. El grado de concordancia entre las distribuciones de dos variables puede medirse mediante esta prueba de normalidad, que resulta adecuada para muestras superiores a 50, y se define un criterio de decisión. En donde menciona que si el nivel de significancia es mayor o igual a 0.05 se considera una distribución normal, caso contrario no se considera una distribución normal.

Tabla 39. Prueba de normalidad de las variables

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	GI	Sig.
Estilos de liderazgo	0,401	37	0,000
Desempeño laboral	0,310	37	0,000

Fuente. Investigación de campo

Se utilizó la prueba de normalidad de kolmogorov-Smirnov de acuerdo con la prueba de normalidad (Tabla 39) para ambas variables de la investigación. El valor **P** es entonces $0,000 < 0,05$, lo que indica que la distribución de los datos no es normal y que se utilizará la prueba no paramétrica para examinar la validez de la hipótesis.

COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Dado que en la presente investigación se obtuvo una distribución no normal, la hipótesis se comprobó utilizando estadísticos no paramétricos como el Rho de Spearman. Sánchez (2020) afirma que este coeficiente de asociación lineal compara rangos próximos a 1, que denota una correlación positiva perfecta, próximos a -1, que denota una correlación negativa perfecta, y próximos a cero, que denota una ausencia total de correlación.

Ho: Los estilos de liderazgo no tiene relación con el desempeño laboral del personal del servicio de alojamiento del cantón Tulcán.

H1: Los estilos de liderazgo tienen relación con el desempeño laboral del personal del servicio de alojamiento del cantón Tulcán.

Tabla 40. Interpretación del coeficiente correlación de Spearman

Valor de Rho	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a 0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a 0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a 0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a 0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a 0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente. Tomado de la investigación de (Martínez & Campos, 2015)

Tabla 41. Prueba de Correlación de Spearman de las variables

		Estilos de liderazgo	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Estilos de liderazgo	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	37
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	0,758
		Sig. (bilateral)	0,000
		N	37
			116

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

Fuente: Base de datos

Se puede evidenciar en la (tabla 41), estadísticamente las variables de estudio tanto estilos de liderazgo como desempeño laboral en esta investigación están relacionadas

entre sí, dado que nos arroja un resultado de 0.758 lo cual es mayor a 0,5 lo que significa que, si la primera variable varía la segunda lo hará, además de un **p** valor de 0,00 lo que es menor a 0.05.

Tabla 42. Prueba de Correlación del liderazgo autocrático y desempeño laboral

			Liderazgo Autocrático	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Liderazgo Autocrático	Coeficiente de correlación	1,000	0,592**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	37	37
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	0,592**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	37	37

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

Fuente: Base de datos

Como se puede evidenciar en la (tabla 42), estadísticamente las variables liderazgo autocrático y desempeño laboral tiene una relación entre sí, dado que nos arroja un resultado de coeficiente de correlación de 0,592 lo cual es mayor a 0,5 lo que significa, que si se aplica un estilo de liderazgo autocrático dentro de los servicios de alojamiento influye moderadamente con el desempeño laboral del personal, además de un **p** valor de 0,00 lo que es menor a 0.05.

Tabla 43. Prueba de Correlación del liderazgo democrático y desempeño laboral

			Liderazgo Democrático	Desempeño laboral
	Liderazgo Democrático	Coefficiente de correlación	1,000	0,745**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
Rho de Spearman		N	37	37
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	0,745**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	37	37

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

Fuente: Base de datos

Como se puede evidenciar en la (tabla 42), estadísticamente las variables liderazgo democrático y desempeño laboral no muestra una correlación fuerte, dado que nos arroja un resultado de coeficiente de correlación de 0,745 lo cual es mayor a 0,5 lo que significa, que se presenta un grado de correlación positiva alta es decir que si la primera varia la segunda también, así mismo es importante destacar que este tipo de liderazgo no siempre es el apropiado en todas las situaciones ya que hay situaciones que requieren estrategias más precisas en la toma de decisiones, es decir que si se aplica un estilo de liderazgo democrático dentro de los servicios de alojamiento influye positivamente con el desempeño laboral del personal, además de un **p** valor de 0,00 lo que es menor a 0.05.

Tabla 44. Prueba de Correlación del liderazgo laissez faire y desempeño laboral

			Liderazgo Laissez faire	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Liderazgo Laissez faire	Coeficiente de correlación	1,000	0,445**
		Sig. (bilateral)	.	0,006
		N	37	37
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	0,445**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,006	.
		N	37	37

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

Fuente: Base de datos

Se muestra estadísticamente que las variables tanto liderazgo laissez faire como desempeño laboral se relacionan entre sí, dado que nos arroja un resultado de 0,445 lo cual es menor a 0,5 lo que significa que existe una correlación positiva moderada, es decir que si la primera variable varía la segunda lo hará en baja proporción, esto debido a que este tipo de liderazgo puede funcionar en otros ambientes laborales pero no influye dentro del servicio de alojamiento dado que bajo este estilo los miembros del equipo pueden sentirse perdidos o desorientados debido a la falta de dirección además de un p valor de 0,06 lo que es mayor a 0.05.

Tabla 45. Prueba de Correlación de desempeño laboral y productividad

			Desempeño laboral	Productividad
Rho de Spearman	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	1,000	0,689**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	116	116
	Productividad	Coeficiente de correlación	0,689**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	116	116

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

Fuente: Base de datos

Se puede evidenciar en la presente tabla que la variable desempeño laboral y productividad existe una correlación debido a que su coeficiente es mayor a 0.5 dando a entender que tiene un alto desempeño laboral ya que a menudo se correlaciona positivamente fuerte con la productividad, cuando los empleados realizan su trabajo de manera efectiva y con calidad, tienden a contribuir a una mayor productividad en la organización. Los datos muestran que coexiste una correlación positiva y significativa entre el desempeño laboral y la productividad en el conjunto de datos analizados. Esto sugiere que un mayor desempeño laboral está asociado con una mayor productividad, y viceversa.

Tabla 46. Prueba de Correlación de desempeño laboral y habilidades

			Desempeño laboral	Habilidades
Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	de	1,000	0,838**
	Sig. (bilateral)		.	0,000
	N		116	116
Habilidades	Coeficiente de correlación	de	0,838**	1,000
	Sig. (bilateral)		0,000	.
	N		116	116

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

Fuente: Base de datos

Los resultados que se visualiza en la tabla de correlación indican una relación positiva y significativa entre el desempeño laboral y las habilidades en el conjunto de datos analizados, donde el coeficiente es de 0,838 mayor al 0,5 lo que da a entender que hay una correlación positiva fuerte entre el desempeño laboral y las habilidades. En otras palabras, a medida que las habilidades aumentan, también lo hace el desempeño laboral, y viceversa ya que están interconectados y se influyen mutuamente. Un buen desempeño laboral puede brindar oportunidades para participar en proyectos desafiantes y variados. Estos proyectos pueden permitir a los colaboradores adquirir nuevas habilidades y mejorar las existentes. A medida que un colaborador demuestra un alto desempeño en sus funciones actuales, es más probable que se le confíen tareas

o responsabilidades adicionales. Esto puede requerir el desarrollo de nuevas habilidades para cumplir con estas nuevas funciones.

Tabla 47. Prueba de Correlación de desempeño laboral y motivación

		Desempeño laboral	Motivació n
Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	1,000	0,706**
	Sig. (bilateral)	.	0,000
	N	116	116
Motivación	Coeficiente de correlación	0,706**	1,000
	Sig. (bilateral)	0,000	.
	N	116	116

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

Fuente: Base de datos

Los resultados que se muestran en la tabla indican una correlación positiva y significativa entre el desempeño laboral y motivación, es decir que el valor de coeficiente de correlación tanto para la variable de desempeño laboral y motivación es de 0,7 es decir que existe una correlación positiva fuerte entre el desempeño laboral y motivación. Cuando los trabajadores de los servicios de alojamiento del cantón Tulcán reciben reconocimiento y retroalimentación positiva por su buen desempeño, se sienten valorados y apreciados esto puede aumentar su motivación al saber que su trabajo es reconocido y valorado. Es decir que influye de manera característica en la motivación de los trabajadores. Al recompensar el buen desempeño, proporcionar oportunidades de crecimiento y desarrollo, y fomentar un ambiente de trabajo positivo, se puede aumentar la motivación de los empleados y promover un alto nivel de rendimiento en la organización.

Los resultados que se obtuvieron coinciden con la tesis de Vásquez (2019), "Estilos de liderazgo y el desempeño laboral en una empresa industrial, Lima 2018", concluye que: existe relación positiva y moderada entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral, con un-Rho de Spearman de 0.553, los estilos de liderazgo predominantes en la

organización son los Liderazgo coercitivo (57.5%) y participativo (47.5%). Así también el desempeño laboral es Alto (67.5%), existe una relación positiva moderada entre los estilos de liderazgo coercitivo con el desempeño laboral, con un-Rho de Spearman de 0.518, existe una relación positiva moderada entre los estilos de liderazgo benevolente con el desempeño laboral, con un-Rho de Spearman de 0.544 y que existe una relación positiva moderada entre los estilos de liderazgo consultivo con el desempeño laboral, con un-Rho de Spearman de 0.433 y un $p < 0.05$ y que existe una relación positiva moderada entre los estilos de liderazgo participativo con el desempeño laboral, con un-Rho de Spearman de 0.496.

Igualmente, coincide con los resultados de la tesis de Cerna (2019). En su tesis "Estilos de liderazgo de los gerentes y su influencia en el desempeño laboral del personal en una empresa de almacenes generales de la ciudad de Cajamarca". Concluye que: el estilo de liderazgo de los gerentes influye directa y significativamente en el desempeño laboral del personal en la empresa de almacenes generales de la ciudad de Cajamarca, el estilo de liderazgo predominantes es el autoritario, porque los gerentes son impulsivos al pedirles u ordenarles algo a los empleados, se comunican con sus empleados solo cuando se trata de trabajo es decir, no se interesan en tener una relación de amistad, son impacientes con las personas que no caminan a su propio ritmo, así mismo los gerentes toman todas las decisiones de la empresa y pocas veces escucha las opiniones del personal, cuando los escucha finalmente termina haciendo lo que ellos pretenden hacer, los colaboradores no se sienten motivados porque los gerentes no recompensan su esfuerzo y por el estilo de liderazgo autoritario que ejercen, lo cual ha afectado en la actitud cooperativa hacia sus compañeros, la iniciativa en el desarrollo de alguna actividad, la creatividad en su área de trabajo, los trabajos que reporta a su jefe inmediato, la cantidad de trabajo que presenta diariamente, el conocimiento acerca del trabajo que realiza, la exactitud del trabajo, compañerismo en el trabajo y el liderazgo que puede ejercer en su área de trabajo, el estilo de liderazgo autoritario por parte de los gerentes, dificulta las relaciones del personal dentro de la empresa, porque lejos de haber un ambiente de respeto, se crea un ambiente de presión, nerviosismo, temor, rabia e impotencia.

Es importante recalcar que la influencia del estilo democrático con el desempeño laboral es fuerte debido que se desenvuelve en un ambiente familiar en donde prevalece el trabajo en equipo, fomenta la participación tanto en las actividades como en la toma de decisiones lo que ayuda tanto a los líderes como a los miembros del equipo, sin embargo hay que tener presente que no es recomendable no solo optar por este estilo, ya que es fundamental adaptar el enfoque de liderazgo dependiendo la situación, y las necesidades que se esperan cumplir.

Así mismo, que el estilo de liderazgo autocrático es de beneficio para el desempeño debido a que ayuda al cumplimiento de actividades en una fecha determinada, decisiones rápidas, eficiencia en la ejecución de actividades, pero así como puede ser beneficioso en ciertas situaciones en otras no, ya que muestra limitaciones en términos tales como motivación, creatividad, desarrollo personal y habilidades, por ende si se excede con este tipo de liderazgo puede ocasionar el descontento entre los miembros del equipo y ocasionar que el nivel de desempeño baje notoriamente.

Por último, el liderazgo laissez faire es uno de los estilos menos utilizados, pero tiene ciertas ventajas como el desarrollo personal, creatividad, innovación lo que su influencia con el desempeño es baja, esto a pesar de ser un estilo muy convencional no es recomendable para empresas que buscan el cumplimiento de los objetivos ya que este tipo se caracteriza por cumplir las actividades de una manera autónoma lo que provoca ocasionar errores y pérdida de tiempo.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

En tal manera, los resultados obtenidos en la investigación nos permiten llegar a las siguientes conclusiones en función de sus objetivos:

Primero, con respecto al objetivo general el cual es analizar la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral del personal del servicio de alojamiento del cantón Tulcán, se logra demostrar que el coeficiente de correlación de Spearman arroja un valor de 0,758 que significa que hay una correlación positiva entre las variables es decir que, si los estilos de liderazgo cambian en su aplicación, tendrá una influencia notable en el desempeño laboral.

Segundo, con referencia al primer objetivo específico: Identificar el estilo de liderazgo predominante del personal administrativo del servicio de alojamiento del cantón Tulcán, El uso del instrumento permitió demostrar los estilos de liderazgo. El liderazgo democrático resultó ser el estilo más común en la industria de hospedaje, con (36%), seguido por el liderazgo autocrático con (33%), el liderazgo laissez-faire con una media de (31%). Según el autor Kurt Lewin, el liderazgo democrático fomenta la participación y la toma de decisiones conjuntamente con el equipo de trabajo dentro de la industria del alojamiento, en cuyo caso, las decisiones se toman con mayor rapidez y eficacia como se puede ver en la (tabla 13 y figura 3) del análisis de la primera variable en donde se muestra que el 57.4% de las personas que ejercen un liderazgo dentro de este tipo de establecimientos se involucran en el desarrollo de actividades como también permiten que sus colaboradores sean parte de la planificación de las decisiones, lo que implica escuchar y valorar las ideas y sugerencias de los miembros del equipo de trabajo, ya que el 62.2% de los encuestados como se lo puede evidenciar en la (tabla 14), realizan reuniones e incentivan a participar en cada una de ellas para conocer este tipo de

sugerencias con el fin de aumentar la calidad con respecto a las decisiones ya que esto ayuda a generar pertenencia y compromiso por parte de los empleados.

Tercero, con respecto al segundo objetivo específico: Medir el nivel de desempeño laboral del personal del servicio de alojamiento del cantón Tulcán. Con el análisis se llegó a que el 56.9% del personal que labora en los servicios de alojamiento del cantón Tulcán son de género femenino y poseen un alto nivel de rendimiento debido a que tiene la capacidad de trabajar en amplios campos, además de que el 62.1% del personal con nivel de instrucción en secundaria tienen un nivel de desempeño alto gracias a sus experiencias adquiridas en labores pasadas (ver tabla 19) y a su vez el 41.4% del personal con una edad de 25 a 34 años tienen un fuerte nivel de desempeño ya que han tenido tiempo para desarrollar y perfeccionar habilidades específicas relacionadas con su ocupación como lo muestra en la (tabla 21) por último, es importante destacar que a nivel general dentro de los servicios de alojamiento en lo que compete a la línea de hotelería el 49.1% de los colaboradores posee un alto rendimiento en cada actividad que realizan a diferencia de las residencias con un resultado de 3.4% (ver tabla 18). Desde de los resultados obtenidos se pudo concluir que los empleados del servicio de alojamiento tienen un nivel de desempeño fuerte ya que se encuentran con un pataje de (70-105 puntos). Ver tabla 4.

OPor último, como tercer objetivo: Determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral en el servicio de alojamiento del cantón Tulcán. La prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, que arrojó un nivel de significación inferior a (0,05), concluyó que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa; en consecuencia, se trata de una distribución no normal, por lo que se utilizó la prueba no paramétrica en donde se obtuvo como P valor de todas las variables correlacionadas son menores a 0.05, además de un Rho que esta entre 0.0 y 0.7 por lo tanto, la correlación entre las variables es moderada en este tipo de establecimientos que brindan el servicio de alojamiento es se debe a diversos factores como: el ambiente laboral, nivel de reconocimiento, factores culturales y sociales entre otros.

5.2. RECOMENDACIONES

Se recomienda a las personas que se encuentran administrando este tipo de establecimiento optar por los demás estilos de liderazgo como vienen a ser el autocrático y laissez faire, además de mejorar constantemente en el desarrollo en temas de habilidades gerenciales y de liderazgo necesarias con el fin de aprovechar ventajosamente cada una de las cualidades que como líderes tienen y alcanzar la efectividad en la toma de decisiones, asignación de funciones, ejecución de autoridad, para llegar a cumplir con los objetivos o metas permitiendo la participación de todos los colaboradores en cada una de las capacitaciones con el objetivo de mejorar el ambiente laboral y obtener mejores resultados al momento de evaluar el desempeño de cada uno de sus colaboradores.

Es necesario que el personal administrativo o nivel directivo de los servicios de alojamiento del Cantón Tulcán continuar mejorando el rendimiento de sus empleados por lo que se recomienda implementar y adoptar medidas de retroalimentación en cada actividad al igual que realizar capacitaciones, como también implementar un enfoque tradicional que evalúe el desempeño de un empleado en función de criterios predefinidos. Esto puede implicar la revisión de metas y objetivos alcanzados, habilidades técnicas, competencias específicas y cumplimiento de responsabilidades laborales. Por otro lado, se aconseja adoptar un modelo de evaluación 360 grados lo que permite proporcionar una visión integral del desempeño de un individuo, ya que involucra diferentes perspectivas y evaluaciones de diversas partes interesadas.

Se recomienda involucrar al equipo en la planificación y elaboración en cuanto a decisiones y en la resolución de problemas y así fomenta la participación de todos los miembros, brindando oportunidades para que aporten ideas y contribuyan al proceso de manera efectiva. Esto ayudará a que los empleados se sientan parte del equipo y comprometidos con los resultados. También como líderes deben demostrar un comportamiento inclusivo en todas las acciones y tratar a todos los empleados con respeto y equidad ya que el ejemplo influenciará en la actitud de los demás en el equipo.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

- Andaluz, A. (2022). Modelo de evaluación de desempeño de 360 grados a la gestión del Talento Humano para la empresa Lactalis del Ecuador S.A., en 2021
- Arias, & Fidias. (2012). *abacoenred.com/*. Obtenido de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf-1.pdf>
- Ayoví, Caicedo J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*.
- Cuadrado, I. (2001). Cuestiones teóricas y datos preliminares sobre tres estilos de liderazgo. *Revista de Psicología Social*. Vol.16 (nº2), Pág.131-155. Recuperado el 1 de abril de 2015, desde: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=111965>
- Bricio Samaniego, K., Calle Mejía, J., & Zambrano Paladines, M. (2018). El marketing digital como herramienta en el desempeño laboral en el entorno ecuatoriano: estudio de caso de los egresados de la Universidad de Guayaquil. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(4), 103-109.
- Bautista Cuello R, Cienfuegos Fructus R & Aguilar Panduro D. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista De Investigación Valor Agregado*.
- Bohórquez E, Pérez M, Caiche W, Rodríguez A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Revista: SCIELO*.
- Bonifaz Villar, C. de J. (2012). *Liderazgo Empresarial*. Red Tercer Milenio.
- Bucheli M, Cipriano Y. (2019). Factores motivacionales para la investigación y los objetos virtuales de aprendizaje en estudiantes de maestría en Ciencias de la Educación. *Ride*.

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill. Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional* (3.ª edición). McGraw-Hill.
- Chamorro, E., Pantoja, C., Urresta, E., Velasco, J. (2020). *Análisis de la gestión de seguridad ocupacional y su relación con el desempeño laboral del sector hotelero del Cantón Tulcán*. Tulcán.
- Escandón Barbosa, M., y Hurtado Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Redalyc*, 1. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.001>
- García Solarte, M. Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. En: *Entramado*. Enero - junio, 2015 vol. 11, no. 1, p. 60-79, <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21111>
- Guerrero Bejarano, M. (2017). Los Estilos de Liderazgo en Empresarias ecuatorianas y su influencia en el desempeño de sus colaboradores. *Revista Dialnet. INNOVA Research Journal* 2017, Vol. 2, No. 1, 151-161.
- Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Business Review*, 11, 109-122.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2002). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Lussier, R., y Achua, C. (2015). *Liderazgo; Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Cengage Learning.
- Naranjo, B. (2019). *Gestión de calidad de los servicios para mejorar el desempeño laboral en el hotel Riobamba inn*. De la ciudad de Riobamba. Ecuador.
- Paguay, F. (2021). *Competencias de liderazgo asociadas a la gestión del clima laboral: caso Universidad Politécnica Estatal del Carchi*. Ecuador.
- Pereda M. & Berrocal, A., S. (2011). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. España: Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.

Prieto F, Postigo A, Cuesta M, Muñiz J. (2021). Compromiso laboral: nueva escala para su medición. Revista: SCIELO.

Sampieri, R. H., Fernández, C., & Baptista, M. del P. (2017). Metodología de la investigación. McGraw-Hill.

Sánchez, F. (2020). Estadística para tesis y Uso del SPSS. Editorial Centrum Legalis: Lima

Superintendencia de Bancos. (marzo de 2022). Obtenido de SISTEMA DE BANCA PRIVADA

Y PÚBLICA INFORME DEL SECTOR ALOJAMIENTO:

<https://estadisticas.superbancos.gob.ec/portalestadistico/portalestudios/wp-content/uploads/sites/4/downloads/2022/05/estudio-sectorial-alojamiento-mar-22.pdf>

VII. ANEXOS

Anexo 1. Acta de la sustentación de Predefensa del TIC



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ACTA

DE LA SUSTENTACIÓN ORAL DE LA PREDEFENSA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

ESTUDIANTE: CAMPUES NEPPAS LUIS ADOLFO		CÉDULA DE IDENTIDAD: 1756151336	
PERIODO ACADÉMICO: 2023B		DOCENTE TUTOR: MSC. SONIA MARILÚ MALQUIN VERA	
PRESIDENTE TRIBUNAL: MSC. LUIS ALFREDO CARVAJAL PÉREZ		DOCENTE: MSC. GALO FERNANDO ALMEIDA CASANOVA	
TEMA DEL TIC: "Análisis de los estilos de liderazgo y su relación con el desempeño laboral del personal del servicio de alojamiento del cantón Tulcán, 2022 - 2023"			
No.	CATEGORÍA	Evaluación cuantitativa	OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES
1	PROBLEMA - OBJETIVOS	8,00	
2	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	8,00	
3	METODOLOGÍA	8,00	En exposición describir criterios o Indicadores y su forma de medición de cada estilo de liderazgo
4	RESULTADOS	7,33	Ajustar en base a observación anterior
5	DISCUSIÓN	7,33	Similar en función de metodología y resultados
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	7,67	Ajustar en base a observación anterior
7	DEFENSA, ARGUMENTACIÓN Y VOCABULARIO PROFESIONAL	8,00	
8	FORMATO, ORGANIZACIÓN Y CALIDAD DE LA INFORMACIÓN	7,67	Ajustes indicados

Obteniendo una nota de: **7,73** Por lo tanto, **APRUEBA** ; debiendo el o los investigadores acatar el siguiente artículo:

Art. 36.- De los estudiantes que aprueban el informe final del TIC con observaciones.- Los estudiantes tendrán el plazo de 10 días para proceder a corregir su Informe final del TIC de conformidad a las observaciones y recomendaciones realizadas por los miembros del Tribunal de sustentación de la pre-defensa.

Para constancia del presente, firman en la ciudad de Tulcán el **Jueves, 12 de octubre de 2023**


MSC. LUIS ALFREDO CARVAJAL PÉREZ
PRESIDENTE TRIBUNAL


MSC. SONIA MARILÚ MALQUIN VERA
DOCENTE TUTOR


MSC. GALO FERNANDO ALMEIDA CASANOVA
DOCENTE

Anexo 2. Certificado del abstract por parte de idiomas



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI
FOREIGN AND NATIVE LANGUAGE CENTER**

ABSTRACT- EVALUATION SHEET				
NAME: Luis Adolfo Campués Neppas y Jean Carlos Enriquez Paucar				
DATE: 26 de octubre de 2023				
TOPIC: "Análisis de los estilos de liderazgo y su relación con el desempeño laboral del personal del servicio de alojamiento del cantón Tulcán, 2022 – 2023"				
MARKS AWARDED		QUANTITATIVE AND QUALITATIVE		
VOCABULARY AND WORD USE	Use new learnt vocabulary and precise words related to the topic	Use a little new vocabulary and some appropriate words related to the topic	Use basic vocabulary and simplistic words related to the topic	Limited vocabulary and inadequate words related to the topic
	EXCELLENT: 2 <input checked="" type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/> <i>Ivana Jativa Edwin Andrés,5</i>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
WRITING COHESION	Clear and logical progression of ideas and supporting paragraphs.	Adequate progression of ideas and supporting paragraphs.	Some progression of ideas and supporting paragraphs.	Inadequate ideas and supporting paragraphs.
	EXCELLENT: 2 <input checked="" type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
ARGUMENT	The message has been communicated very well and identify the type of text	The message has been communicated appropriately and identify the type of text	Some of the message has been communicated and the type of text is little confusing	The message hasn't been communicated and the type of text is inadequate
	EXCELLENT: 2 <input checked="" type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
CREATIVITY	Outstanding flow of ideas and events	Good flow of ideas and events	Average flow of ideas and events	Poor flow of ideas and events
	EXCELLENT: 2 <input type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input checked="" type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
SCIENTIFIC SUSTAINABILITY	Reasonable, specific and supportable opinion or thesis statement	Minor errors when supporting the thesis statement	Some errors when supporting the thesis statement	Lots of errors when supporting the thesis statement
	EXCELLENT: 2 <input type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input checked="" type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
TOTAL/AVERAGE	9 - 10: EXCELLENT 7 - 8,9: GOOD 5 - 6,9: AVERAGE 0 - 4,9: LIMITED		TOTAL 9	



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL
CARCHI FOREIGN AND NATIVE LANGUAGE
CENTER**

Informe sobre el Abstract de Artículo Científico o Investigación.

Autor: Luis Adolfo Campués Neppas y Jean Carlos Enriquez Paucar

Fecha de recepción del abstract: 26 de octubre de 2023

Fecha de entrega del informe: 26 de octubre de 2023

El presente informe validará la traducción del idioma español al inglés si alcanza un porcentaje de: 9 – 10 Excelente.

Si la traducción no está dentro de los parámetros de 9 – 10, el autor deberá realizar las observaciones presentadas en el ABSTRACT, para su posterior presentación y aprobación.

Observaciones:

Después de realizar la revisión del presente abstract, éste presenta una apropiada traducción sobre el tema planteado en el idioma Inglés. Según los rubrics de evaluación de la traducción en Inglés, ésta alcanza un valor de 9, por lo cual se valida dicho trabajo.

Atentamente



EDISON BOANERGES
PEÑAFIEL ARCOS

Ing. Edison Peñafiel Arcos MSc
Coordinador del CIDEN

Anexo 3. Nombre de los establecimientos de alojamiento del cantón Tulcán

Parroquia	Clasificación	Nombre	Estado del establecimiento
	Hotel	Acacias	Activo
	Hostal	Alpes	Activo
	Hostal	Bella Venecia	Activo
	Hostal	Casa Grande	Activo
	Hostal	Casanova	Activo
	Hostal	Castillo	Activo
	Residencia	Colombia	Activo
	Hotel	Diamante Azul	Activo
	Hotel	Espíndola	Activo
	Hostal	Eva	Activo
	Hostal	Familiar	Activo
	Hotel	Flor de los Andes	Activo
	Hostal	Florida	Activo
	Hotel	Golden Coral	Activo
	Hotel	I. Mina de Oro	Activo
	Hotel	I. Sáenz	Activo
	Hostal	Junín	Activo
	Hostal	Karina	Activo
	Hostal	Lesly Salomé	Activo
	Hostal	Lucero Princess	Activo
	Hotel	Lumar	Activo
	Hotel	Machado	Activo
Tulcán	Hostal	Mi Madrigal	Activo
	Hotel	One Season	Activo
	Hotel	Park	Activo
	Hotel	Quito	Activo
	Hotel	Alejandra	Activo
	Hotel	Royal Plaza	Activo
	Hotel	San Andrés	Activo
	Hotel	San Sebastián	Activo
	Hotel	Torres de Oro	Activo
	Hotel	Hostalito	Cerrado
	Hotel	Azteca	Cerrado
	Hostal	Don Marco	Cerrado
	Hotel	Minerva	Cerrado
	Hostal	España	Cerrado

	Residencia	Sara Espíndola	Cerrado
	Hostal	Plaza	Cerrado
	Hotel	San Francisco	Cerrado
	Residencia	Julio Andrade	Activo
Julio Andrade	Hotel	Naderik	Activo
Maldonado	Hostal	Chical tropical	Activo
El Carmelo	Ninguno	Ninguno	Ninguno
Tufiño	Hostal	Sin nombre	Activo
Pioter	Ninguno	Ninguno	Ninguno
Santa Martha	Ninguno	Ninguno	Ninguno
Tobar Donoso	Ninguno	Ninguno	Ninguno
Chical	Ninguno	Ninguno	Ninguno
Urbina	Ninguno	Ninguno	Ninguno

Anexo 4. Encuesta aplicada a administradores del servicio de alojamiento del cantón Tulcán



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA APLICADA A ADMINISTRADORES DEL SERVICIO DE ALOJAMIENTO EN LA CANTÓN TULCAN

Sírvase responder el siguiente cuestionario, el mismo que tiene como objetivo obtener información que será trabajado confidencialmente, y sirve únicamente para fines académicos, nuestro objetivo es poder identificar el nivel de liderazgo del personal administrativo del servicio de alojamiento del cantón Tulcán, en caso de tener dudas o requerir información contactarse al siguiente correo Luis.campues@upec.edu.ec o jean.enriquez@upec.edu.ec

Edad:

- a) 25 – 34
- b) 35 – 40
- c) 45 en adelante

Nombre del establecimiento: _____

Tipo de establecimiento:

- a) Hotel
- b) Hostal
- c) Residencia

Sector: _____

Género:

Masculino	Femenino	LGBTI
-----------	----------	-------

Nivel de formación:

Primaria	Secundaria	Tercer nivel	Cuarto Nivel	Otro
----------	------------	--------------	--------------	------

Puesto que trabajo: _____

Número de empleados: _____ **Tiempo de servicio:** _____



Instrucciones. Ponga una X en el casillero del número que describe la forma en que usted actúa en cada una de las siguientes situaciones indican.

1	NUNCA
2	RARA VEZ
3	OCASIONALMENTE
4	FRECUENTEMENTE
5	MUY FRECUENTEMENTE

Con que frecuencia		1	2	3	4	5
1	Propone y comunica con claridad los propósitos, misiones y objetivos del establecimiento.					
2	Antes de asignar un trabajo solicita la ayuda de sus colaboradores en la planificación de las actividades.					
3	Usted permite que sus colaboradores hagan su trabajo de acuerdo con lo que ellos creen que es la mejor manera.					
4	Usted supervisa muy de cerca la duración de las tareas para asegurarse que serán completadas a tiempo					
5	Permite que sus colaboradores sean parte de la toma de decisiones.					
6	Usted considera que los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.					
7	Usted evalúa el trabajo que desarrollan sus colaboradores					
8	Participa conjuntamente con sus colaboradores en el desarrollo de las actividades.					
9	Deja que el personal que lo rodea realice su trabajo de manera autónoma de la misma manera en que siempre lo han hecho					
10	Exige el cumplimiento de las actividades en una fecha determinada.					
11	Incentiva a los miembros de su equipo a participar en reuniones para conocer sus ideas y sugerencias					



12	Considera que su equipo de trabajo tiene la capacidad necesaria para tomar decisiones en ausencia del inmediato superior				
13	Exige a sus colaboradores capacitarse continuamente para brindar un mejor servicio				
14	Hace saber al personal que lo rodea cómo están haciendo su trabajo				
15	Apoya a sus colaboradores para que desarrollen al máximo su potencial.				
16	Hace el seguimiento de las actividades de sus colaboradores y propuestas planteadas por ellos.				
17	Identifica los puntos fuertes de sus colaboradores con el propósito de promover su crecimiento personal				
18	Da un amplio margen de libertad para que cada colaborador avance a su manera hacia la consecución de los objetivos.				

Nombre: _____

Correo electrónico: _____

Teléfono: _____

Firma.

Anexo 5. Encuesta aplicada al personal de servicio de alojamiento del cantón Tulcán.



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DE SERVICIO DE ALOJAMIENTO EN LA
CANTÓN TULCÁN

Sírvase responder el siguiente cuestionario, el mismo que tiene como objetivo obtener información que será trabajado confidencialmente, y sirve únicamente para fines académicos, nuestro objetivo es poder identificar el nivel de desempeño laboral del personal del servicio de alojamiento del cantón Tulcán, en caso de tener dudas o requerir información contactarse a los siguientes correos Luis.campues@upec.edu.ec o jean.enriquez@upec.edu.ec

Edad:

- a) 25 – 34
- b) 35 – 40
- c) 45 en adelante

Tipo de establecimiento:

- a) Hotel
- b) Hostal
- c) Residencia

Nombre del establecimiento: _____

Género:

Masculino	Femenino	LGBTI
-----------	----------	-------

Nivel de formación:

Primaria	Secundaria	Tercer nivel	Cuarto Nivel	Otro
----------	------------	--------------	--------------	------

Puesto que desempeña: _____

Tiempo de servicio: _____

Nacionalidad: _____



Instrucciones. Ponga una X en el casillero del número que describe la forma en que usted actúa en cada una de las siguientes situaciones que indican.

1	NUNCA
2	RARA VEZ
3	OCASIONALMENTE
4	FRECUENTEMENTE
5	MUY FRECUENTEMENTE
6	SIEMPRE

Con que frecuencia		1	2	3	4	5
1	Su desempeño en el trabajo es superior al de sus compañeros					
2	Cumple con los objetivos de su trabajo y es bien visto por su jefatura					
3	Cuida los recursos que son asignados a su área de trabajo					
4	Cumple su trabajo utilizando los mínimos recursos que me son asignados					
5	Completa su trabajo en el tiempo previsto según la planificación					
6	Cumple con todas sus tareas sin necesitar apoyo de sus compañeros de trabajo					
7	Se organiza para realizar las tareas de mayor concentración e intensidad					
8	Siente que ha desarrollado más destrezas que sus compañeros					
9	Le es más sencillo realizar los trabajos ahora que antes, cuando llegó a la institución					
10	Tiene éxito en su trabajo porque cumple con los procedimientos establecidos en la institución					
11	Su técnica de trabajo le lleva a cumplir el desempeño esperado					
12	Es metódico y su desempeño va más allá de lo establecido					
13	Se le ha hecho un hábito querer lograr más cosas en su trabajo					
14	Sus compañeros reconocen su potencial y aprovechan sus fortalezas					
15	La institución promueve estrategias de motivación para mejorar el desempeño					
16	Le gusta ser reconocido por su buen trabajo ante su jefatura					
17	Logra buenos resultados en un tiempo menor al esperado					
18	Aporta a la empresa evitando gastos innecesarios en su trabajo					



19	Se enfoco en pasar la valla y hacer cosas que nadie hace					
20	En los últimos años ha logrado reconocimientos por su trabajo					
21	Su remuneración es acorde a sus responsabilidades y funciones asignadas					

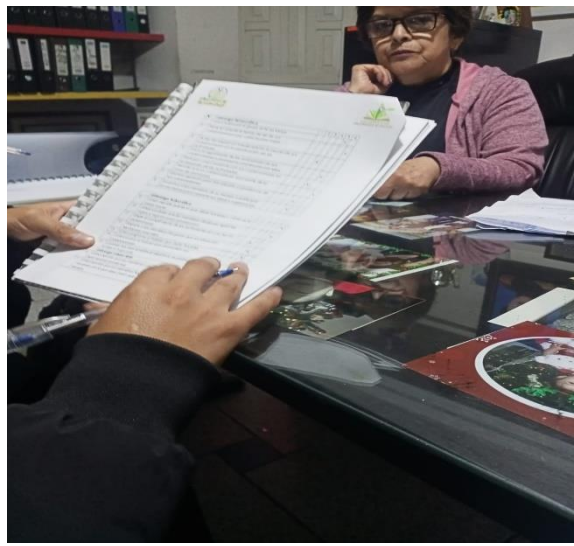
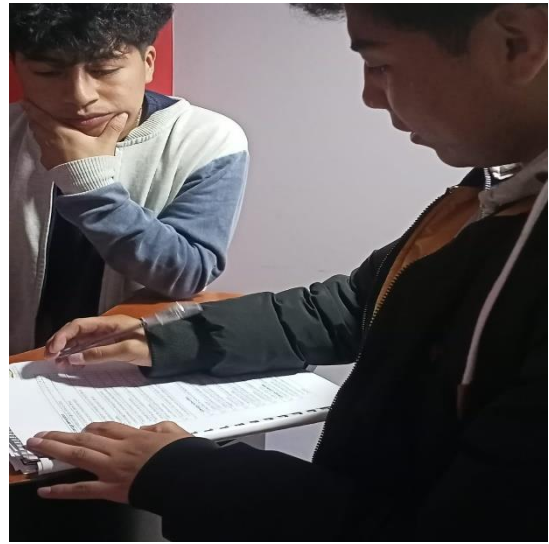
Nombres: _____

Correo electrónico: _____

Teléfono: _____

Firma

Anexo 6. Fotografías investigación de campo



Anexo 7. Ponderación estilos de liderazgo y género

Género	1L_A	2L_D	3L_L	4L_A	5L_D	6L_L	7L_A	8L_D	9L_L	10L_A	11L_D	12L_L	13L_A	14L_D	15L_L	16L_A	17L_D	18L_L
Femenino	5	5	1	4	5	3	3	5	3	2	4	4	5	5	5	4	4	4
Masculino	2	3	4	5	4	4	5	3	2	3	3	2	4	4	2	4	4	2
Femenino	4	5	5	4	5	5	5	5	3	4	5	4	5	5	3	3	4	4
Masculino	5	3	3	5	5	5	5	5	2	2	4	5	4	4	4	5	4	5
Femenino	5	5	5	4	5	4	4	5	3	4	4	5	5	5	5	4	5	5
Masculino	4	5	4	5	5	3	4	5	3	4	5	4	5	3	4	3	5	4
Masculino	3	5	4	4	3	4	5	5	3	4	4	4	4	4	2	3	4	4
Femenino	4	4	4	5	5	5	3	4	2	1	4	5	5	5	4	5	3	5
Masculino	3	5	1	4	3	3	3	5	3	3	3	4	3	4	5	4	2	4
Femenino	4	5	5	5	5	5	4	5	1	1	5	2	5	4	3	5	4	2
Masculino	2	4	5	4	5	5	5	5	3	3	5	4	5	5	4	4	5	4
Femenino	3	5	4	5	4	4	3	3	3	1	4	4	4	4	3	2	4	4
Femenino	4	4	3	4	5	5	3	4	3	1	3	2	5	3	4	5	3	2
Masculino	3	4	4	4	5	4	4	5	2	5	5	4	3	3	2	3	4	4
Femenino	5	4	4	5	4	5	5	5	2	5	4	5	5	5	5	4	5	5
Femenino	3	5	3	4	5	4	3	3	3	2	4	4	5	4	5	3	4	4
Femenino	2	4	5	4	4	5	5	5	2	1	3	5	4	4	3	5	2	5
Femenino	4	3	1	5	4	4	4	5	2	3	2	4	5	3	4	4	5	4
Masculino	5	5	5	4	5	3	5	5	2	1	5	3	5	3	2	2	4	3
Femenino	2	4	4	5	5	4	2	3	1	3	5	4	3	4	3	4	3	4
Masculino	3	5	5	4	5	3	5	5	1	3	3	5	5	4	4	3	4	5
Femenino	5	5	2	5	4	5	2	2	2	1	4	4	5	5	5	3	5	4
Femenino	2	3	1	4	3	3	3	5	3	3	4	4	3	4	2	4	4	4
Femenino	5	5	5	4	5	5	5	5	2	4	4	5	5	5	5	5	4	5
Masculino	2	5	5	3	4	4	5	5	2	4	5	4	5	4	3	4	5	4
Femenino	5	3	4	4	4	5	5	4	1	3	4	3	5	5	4	3	4	3
Femenino	2	4	5	4	4	5	3	5	1	1	3	4	5	3	2	3	4	4
Masculino	5	5	4	4	5	5	5	5	3	4	4	5	4	4	5	5	3	5
Femenino	3	4	2	4	2	3	3	3	2	3	2	3	5	5	2	4	4	3
Masculino	5	3	5	5	5	4	5	4	2	2	4	4	4	3	5	4	5	4
Masculino	2	5	1	4	3	5	3	5	1	2	4	5	5	4	4	5	4	5
Masculino	3	3	2	5	5	3	4	3	2	4	5	4	5	3	3	5	5	4
Masculino	4	4	5	4	4	5	4	4	3	1	2	5	5	4	4	3	4	5
Femenino	1	2	2	3	2	1	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2
Femenino	4	3	5	4	4	5	5	5	1	4	5	4	5	4	2	5	4	4

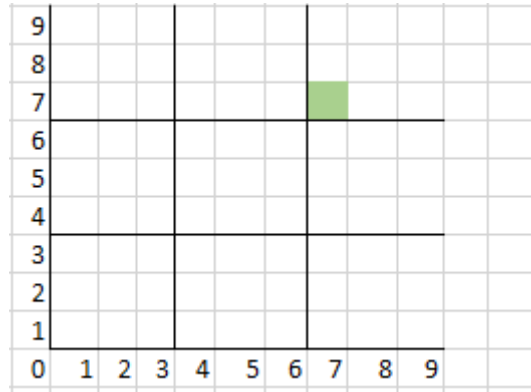
Masculino	5	5	5	5	5	4	3	5	2	4	4	5	4	4	5	5	5	5
Femenino	3	3	3	4	4	4	3	3	3	1	2	4	4	3	4	4	4	4
Promedio	3,6	4,20	3,70	4,30	4,31	4,10	4,00	4,4	2,2	2,7	3,9	4,00	4,5	4,00	3,6	3,9	4,00	4,00

Anexo 8. Liderazgo en los distintos tipos de servicio de alojamiento

	Liderazgo Autocrático	Porcentaje	Liderazgo Democrático	Porcentaje	Liderazgo Laissez faire	Porcentaje
Hotel	59,83	33%	63,19	34%	60,83	33%
Hostal	72,33	32%	80,50	36%	71,17	32%
Residencia	8,50	35%	8,34	34%	7,50	31%
Total	140,66	100%	152,03	100%	139,50	100%

Anexo 9. Análisis de la base de datos con el modelo de Grid gerencial

ÍTEM	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	E21	E22	E23	E24	E25	E26	E27	E28	E29	E30	E31	E32	E33	E34	E35	E36	E37				
Propone y comunica con claridad los propósitos, misiones y objetivos del establecimiento	5	2	4	5	5	4	3	4	3	4	2	3	4	3	5	3	2	4	5	2	3	5	2	5	2	5	2	5	3	5	2	3	4	1	4	5	3				
Antes de asignar un trabajo solicita la ayuda de sus colaboradores en la planificación de	5	3	5	3	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	3	5	4	5	5	3	5	5	3	4	5	4	3	5	3	4	2	3	5	3				
Usted permite que sus colaboradores hagan su trabajo de acuerdo con lo que ellos creen	1	4	5	3	5	4	4	4	1	5	5	4	3	4	4	3	5	1	5	4	5	2	1	5	5	4	5	4	2	5	1	2	5	2	5	5	3				
Usted supervisa muy de cerca la duración de las tareas para asegurarse que serán comple	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	5	4		
Permite que sus colaboradores sean parte de la toma de decisiones.	5	4	5	5	5	5	3	5	3	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	3	5	4	4	4	5	2	5	3	5	4	2	4	5	4	4			
Usted considera que los empleados que demuestren ser competentes no deben ser super	3	4	5	5	4	3	4	5	3	5	5	4	5	4	5	4	5	4	3	4	3	5	3	5	4	5	5	5	3	4	5	3	5	1	5	4	4	4			
Usted evalúa el trabajo que desarrollan sus colaboradores	3	5	5	5	4	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	5	4	5	2	5	2	3	5	5	5	3	5	3	5	3	4	4	3	5	3	3	3			
Participa conjuntamente con sus colaboradores en el desarrollo de las actividades.	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	3	4	5	5	3	5	5	5	3	5	2	5	5	5	4	5	5	3	4	5	3	4	5	3	4	2	5	5	3		
Deja que el personal que lo rodea realice su trabajo de manera autónoma de la misma m	3	2	3	2	3	3	3	2	3	1	3	3	3	2	2	3	2	2	2	1	1	2	3	2	2	1	1	3	2	2	1	2	3	2	1	2	3	2	3		
Exige el cumplimiento de las actividades en una fecha determinada.	2	3	4	2	4	4	4	1	3	1	3	1	1	5	5	2	1	3	1	3	3	1	3	4	4	3	1	4	3	2	2	4	1	2	4	4	1	1	1		
Incentiva a los miembros de su equipo a participar en reuniones para conocer sus ideas y	4	3	5	4	4	5	4	4	3	5	5	4	3	5	4	4	3	2	5	5	3	4	4	4	5	4	3	4	2	4	4	5	2	2	5	4	2	2	2		
Considera que su equipo de trabajo tiene la capacidad necesaria para tomar decisiones e	4	2	4	5	5	4	4	5	4	2	4	4	2	4	5	4	5	4	3	4	5	4	4	5	4	3	4	5	3	4	5	4	5	2	4	5	4	4	4		
Exige a sus colaboradores capacitarse continuamente para brindar un mejor servicio	5	4	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	5	5	4	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	3	5	5	4	4	4	4	
Hace saber al personal que lo rodea cómo están haciendo su trabajo	5	4	5	4	5	3	4	5	4	4	5	4	3	3	5	4	4	3	3	4	4	5	4	5	4	5	4	5	3	4	5	3	4	3	4	3	4	4	3	3	
Apoya a sus colaboradores para que desarrollen al máximo su potencial.	5	2	3	4	5	4	2	4	5	3	4	3	4	2	5	5	3	4	2	3	4	5	2	5	3	4	2	5	2	5	4	3	4	2	2	5	4	2	2	5	4
Hace el seguimiento de las actividades de sus colaboradores y propuestas planteadas po	4	4	3	5	4	3	3	5	4	5	4	2	5	3	4	3	5	4	2	4	3	3	4	5	4	3	3	5	4	4	5	3	2	5	5	4	2	5	5	4	
Identifica los puntos fuertes de sus colaboradores con el propósito de promover su crecim	4	4	4	4	5	5	4	3	2	4	5	4	3	4	5	4	2	5	4	3	4	5	4	4	5	4	4	3	4	5	4	5	4	5	4	3	4	5	4	4	4
Da un amplio margen de libertad para que cada colaborador avance a su manera hacia la	4	2	4	5	5	4	4	5	4	2	4	4	2	4	5	4	5	4	3	4	5	4	4	5	4	3	4	5	3	4	5	4	5	2	4	5	4	4	4	4	
Orientación hacia los empleados	#	29	#	#	41	36	32	37	28	34	41	34	31	33	39	36	33	29	32	33	34	36	28	40	36	34	31	38	25	37	31	32	36	19	34	39	31	31			
Rangos eje vertical	7	6	8	7	8	7	6	7	6	7	8	7	6	7	8	7	7	6	6	7	7	7	6	8	7	7	6	8	5	7	6	6	7	4	7	8	6	6	6		
Orientación hacia las actividades	#	31	#	#	41	39	37	36	34	36	36	30	32	35	43	32	35	37	35	30	38	32	31	43	37	35	31	42	32	36	36	36	34	20	39	41	29	29	29		
Rangos eje Horizontal	7	6	8	8	8	7	7	7	7	7	6	6	7	9	6	7	7	7	7	6	8	6	6	9	7	7	6	8	6	7	7	7	4	8	8	6	6	6	6		



Anexo 10. Criterios de evaluación de los estilos de liderazgo

Criterios	ÍTEMS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	E21	E22	E23	E24	E25	E26	E27	E28	E29	E30	E31	E32	E33	E34	E35	E36	E37		
Comunicación	Propone y	5	2	4	5	5	4	3	4	3	4	2	3	4	3	5	3	2	4	5	2	3	5	2	5	2	5	2	5	3	5	2	3	4	1	4	5	3		
Participación	Antes de as	5	3	5	3	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	3	5	4	5	5	3	5	5	3	4	5	4	3	5	3	4	2	3	5	3		
Autonomía	Usted perm	1	4	5	3	5	4	4	4	1	5	5	4	3	4	4	3	5	1	5	4	5	2	1	5	5	4	5	4	2	5	1	2	5	2	5	5	3		
Supervisión	Usted supe	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	5	4		
Comunicación	Permite qu	5	4	5	5	5	5	3	5	3	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	3	5	4	4	4	5	2	5	3	5	4	2	4	5	4		
Confianza	Considera c	3	4	5	5	4	3	4	5	3	5	5	4	5	4	5	4	5	4	3	4	3	5	3	5	4	5	5	5	3	4	5	3	5	1	5	4	4		
Resultados	Usted eval	3	5	5	5	4	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	5	4	5	2	5	2	3	5	5	5	3	5	3	5	3	4	4	3	5	3	3		
Trabajo en equipo	Participa c	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	4	5	5	3	5	5	5	3	5	2	5	5	5	4	5	5	3	4	5	3	4	2	5	5	3		
Autonomía	Deja que e	3	2	3	2	3	3	3	2	3	1	3	3	3	2	2	3	2	2	2	1	1	2	3	2	2	1	1	3	2	2	1	2	3	2	1	2	3		
Tiempo de respuesta	Exige el cu	2	3	4	2	4	4	4	1	3	1	3	1	1	5	5	2	1	3	1	3	3	1	3	4	4	3	1	4	3	2	2	4	1	2	4	4	1		
Motivación	Incentiva a	4	3	5	4	4	5	4	4	3	5	5	4	3	5	4	4	3	2	5	5	3	4	4	4	5	4	3	4	2	4	4	5	2	2	5	4	2		
Responsabilidad	Considera c	4	2	4	5	5	4	4	5	4	2	4	4	2	4	5	4	5	4	3	4	5	4	4	5	4	3	4	5	3	4	5	4	5	4	5	2	4	5	4
Mejora continua	Exige a sus	5	4	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	5	5	4	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	3	5	5	4	4	
Motivación	Hace saber	5	4	5	4	5	3	4	5	4	4	5	4	3	3	5	4	4	3	3	4	4	5	4	5	4	5	3	4	5	3	4	3	4	3	4	4	4	3	
Motivación	Apoya a sus	5	2	3	4	5	4	2	4	5	3	4	3	4	2	5	5	3	4	2	3	4	5	2	5	3	4	2	5	2	5	4	3	4	2	2	5	4		
Control	Hace el seg	4	4	3	5	4	3	3	5	4	5	4	2	5	3	4	3	5	4	2	4	3	3	4	5	4	3	3	5	4	4	5	5	3	2	5	5	4		
Mejora continua	Identifica l	4	4	4	4	5	5	4	3	2	4	5	4	3	4	5	4	2	5	4	3	4	5	4	4	5	4	4	3	4	5	4	5	4	3	4	5	4		
Iniciativa	Da un ampl	4	2	4	5	5	4	4	5	4	2	4	4	2	4	5	4	5	4	3	4	5	4	4	5	4	3	4	5	3	4	5	4	5	2	4	5	4		

