



Ecuador – diciembre 2017 - ISSN: 1696-8352

## **LA INCIDENCIA DEL LIDERAZGO EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LAS EMPRESAS PÚBLICAS, CASO PRÁCTICO: COORDINACIÓN ZONAL 3 DE LA AGENCIA NACIONAL DE REGULACIÓN, CONTROL Y VIGILANCIA SANITARIA “ARCSA”**

**Janneth Alejandra Viñán Villagrán**

Ingeniera Comercial  
Magíster en Gestión de Talento Humano  
Escuela Superior Politécnica de Chimborazo  
janinavv@hotmail.com

**Isabel Romane Peñafiel Moncayo**

Ingeniera de Empresas  
Magíster en Administración de Empresas mención Planeación  
romane.peniafuel@esPOCH.edu.ec

**Mariana Isabel Puente Riofrío**

Ingeniera en Finanzas  
Magíster en Pequeñas y Medianas Empresas mención Finanzas  
Diploma Superior en Proyectos y Transferencia de Tecnologías  
vikybelrd@gmail.com

**María José López Pino**

Licenciada en Educación para la Salud  
Escuela Superior Politécnica de Chimborazo  
Majolp\_1326@hotmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Janneth Alejandra Viñán Villagrán, Isabel Romane Peñafiel Moncayo, Mariana Isabel Puente Riofrío y María José López Pino (2017): “La incidencia del liderazgo en el desempeño laboral en las empresas públicas, caso práctico: coordinación zonal 3 de la agencia nacional de regulación, control y vigilancia sanitaria “ARCSA””, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (diciembre 2017). En línea:

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/liderazgo-desempeno-laboral.html>

### **RESUMEN**

La mayor parte de las instituciones del estado tienen hoy en día un alto porcentaje de rotación de personal ya que están siendo sometidas a un nuevo modelo de gestión, las mismas que deben ajustarse a los lineamientos propios del gobierno central, incluyéndose así, los cargos de libre remoción como es el caso de los coordinadores zonales, sin tomar en cuenta el efecto que tiene el estilo de liderazgo en el entorno y su influencia directa en el desempeño laboral de todos los colaboradores.

El estilo de liderazgo a veces se torna en un problema agudo que afecta al equipo de trabajo y a la organización, siendo imperante la búsqueda de nuevos cambios, retos y más todavía cuando se trata del cumplimiento de metas como es el caso de la unidad técnica de la Coordinación Zonal 3 – ARCSA, la misma que tiene como misión “Regular, controlar la calidad de los productos de consumo humano así también como las condiciones higiénico – sanitarias de los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario”, al ser una institución pública la misma que mide su gestión a través de resultados. Es de gran importancia identificar el nivel de incidencia del Estilo de Liderazgo en el Desempeño Laboral de los funcionarios de la Coordinación Zonal 3 de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria “ARCSA”.

**Palabras Clave:**

Liderazgo, desempeño laboral, vigilancia sanitaria.

**ABSTRACT**

Most state institutions have today a high percentage of turnover personal because they are being subjected to a new model of management, all of which must meet the own guidelines of the central government, and including, charges free removal such as Zonal Coordinators, without taking into account the effect of leadership style in the environment and its direct influence on job performance of all employees.

Leadership style sometimes becomes an acute problem affecting the team and the organization, with prevailing finding new changes, challenges and even more so when it comes to achieving goals such as technical unit Zonal Coordination 3 - ARCSA, the same whose mission is "Regular, quality control of products for human consumption as well as the hygienic - sanitary conditions of establishments subject to sanitary surveillance and control", being a public institution same measuring management by results. It is very important to identify the level of impact of leadership style on job performance of officials of the Zonal Coordination 3 of the National Agency for Regulation and Control Health Surveillance "ARCSA".

**Keywords:** leadership, job performance, health surveillance

**INTRODUCCIÓN**

En la actualidad el Ecuador atraviesa por una transformación cada vez más profunda enmarcándose más en las instituciones públicas, con la creación e implementación de Leyes, decretos y acuerdos los mismos que son de inmediato cumplimiento procurando el cumplimiento de los resultados a corto

plazo cumpliendo con efectividad los procesos, de esta manera poder encontrarnos dentro de los parámetros exigidos. Considerando las políticas actuales del gobierno cada vez más se enfocan en la gestión del Talento Humano dando paso a que se genere una vital importancia para el desarrollo de las instituciones basados también en el conocimiento que poseen los funcionarios para ocupar los distintos cargos públicos.

Pero lamentablemente se ha generado una gran inestabilidad laboral a nivel nacional en lo que respecta al Sector Público, que afecta directamente a las instituciones que lo viven diariamente existiendo gran rotación de personal tanto en el nivel directivo como en los niveles de mandos medios, la misma que conlleva que el estilo de liderazgo cambie constantemente y afecte de forma directa al desempeño laboral de todos sus integrantes.

Por lo anteriormente expuesto la presente investigación permitirá obtener una visión más amplia del cómo influye el estilo de liderazgo en el desempeño laboral de los funcionarios de la Coordinación Zonal 3 – ARCSA, basada en definiciones, teorías, estilos de liderazgo y los estudios según la teoría de liderazgo situacional TLS DE Hersey y Blanchard y el impacto que tiene en el desempeño laboral.

La presente investigación tiene por objetivo analizar como incide el estilo de liderazgo en el desempeño laboral de funcionarios de la Coordinación Zonal 3 de ARCSA

## **DESARROLLO**

### **Antecedentes de la Investigación**

El liderazgo es tan antiguo al igual que la historia de la humanidad, la cual se ha ido construyendo a través del desarrollo de la historia donde su inicio se registra en las antiguas civilizaciones que han sido impactados de diversas transformaciones donde se ha implementado un modelo por parte de los líderes que los miembros de las comunidades deben seguir. Además, se identificó que los líderes eran los encargados de distribuir el trabajo de forma equitativa entre los diversos grupos entre hombres, mujeres y niños acordes con el sexo y la edad.

Otro de los ámbitos donde se evidencia la presencia del liderazgo es el militar porque pone en evidencia la presencia de una unidad de mando representada por un superior el cual es el encargado de la coordinación y el trabajo en equipo acompañado de la disciplina como un valor básico para el logro de objetivos en la organización militar.

La iglesia católica posee su autonomía y autoridad con su propia y descomplicada distribución jerárquica simple y eficiente la misma que actúa sincronizada y organizadamente bajo un solo orden como es el papa (Mejía. 2007).

Acerca de los estilos de liderazgo ya existen varias investigaciones como antecedente a la presente investigación tenemos la tesis de postgrado con el tema “Análisis del Modelo de Liderazgo y Cultura Organizacional en la Universidad Tecnológica Equinoccial, Sede Santo Domingo, Orientado al Desarrollo Institucional Autor: Jaime Ramiro Merizalde Paredes, la misma que refleja que desde los años cincuenta existen.

#### Diseño de la Investigación

Cerda (2000) afirma que diseño de investigación sirve para designar el esbozo, esquema, prototipo, modelo o estructura que indica el conjunto de decisiones, pasos, fases y actividades para realizar en el curso de una investigación.

El presente estudio se establece la correlación entre las variables que están presentes en la investigación, donde la variable independiente es la satisfacción de los docentes y la variable dependiente es el desempeño laboral, cuyas variables moderadoras que tomaremos en esta investigación son: la edad y sexo.

#### **Métodos de Investigación**

##### **Métodos empíricos**

**Observación:** Este tipo de método busca percibir un conjunto de ciertos rasgos que el fenómeno de estudio en la investigación se aplicara para la identificación de las características que los estilos de liderazgo ejercidos y los indicadores del desempeño laboral.

##### **Métodos teóricos**

- **Hipotético-Deductivo:** Este método se enfoca en proponer una hipótesis como resultado de la recopilación de información. Para el desarrollo del estudio se empleará la hipótesis como mecanismo de verificación del mismo con procedimientos inductivos y deductivos.
- **Método Analítico-Sintético:** Se caracteriza por ser un método teórico que ejecuta una descomposición de carácter sistemático para cada uno de los elementos que el fenómeno estudiado posee para posteriormente levantar un análisis especializado con la finalidad de que se obtenga un nuevo fenómeno que genere aporte al conocimiento. Este método se lo usara en la investigación para la elaboración de un informe de resultados donde se muestre una perspectiva situacional sobre los estilos de liderazgo y su influencia en el desempeño laboral en La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria “ARCSA” Coordinación Zonal 3.

## **Población y Muestra de la investigación**

### **Población**

En la ejecución de la respectiva investigación se ha determinado que el universo poblacional que se conforma por el personal que labora en el ARCSA Coordinación Zonal 3 que posee la siguiente estructura:

**Tabla 1. Universo poblacional ARCSA Coordinación Zonal 3**

<b>Tipo de aspecto</b>	<b>Personal</b>
<b>Población</b>	40 personas
<b>% representativo</b>	100%

**Fuente:** Información proporcionada por ARCSA Coordinación Zonal 3  
**Elaborado por:** Vinán, Peñafiel, Puente, López

### **Muestra**

Este tipo de investigación que se ejecutara es de carácter documental entre dos variables independiente y dependiente se ha determinado que no se generara un cálculo de muestra ya que se empleara al total de los colaboradores que son parte del universo poblacional que es 40 personas.

### **Sistema de Variables**

Las variables identificadas en el estudio son:

#### **Variable Independiente**

Es aquella donde el investigador tiene la oportunidad manipular los efectos y suponer las causas del fenómeno que se encuentra en el estudio, En la investigación esta variable se idéntica con el estilo de liderazgo.

#### **Variable Dependiente**

En (Ramírez, 1999)se ha identificado que se conoce como los efectos que se producen por la presencia de la variable independiente, por lo cual representa lo que se determina de una forma totalmente directa. En la investigación este estudio se identifica con la presencia del desempeño laboral.

### **Variables Moderadoras**

Según(Ccee.edu, 2008) se ha identificado que es una variante de la variable dependiente la cual da paso a la manipulación para que se pueda verificar si existe la presencia de una relación entre la independiente, dependiente, además se incluye en el proceso con la finalidad de medir los efectos que produce la variable dependiente pero posee un rol secundario ya que el investigador le asigna. Los elementos que son parte de este tipo de variable son: Edad, tempo de trabajo que posee el encuestado, el área de trabajo a la que pertenece.

### **Variables de Confusión**

(Aguayo & Lora Mongue, 2007)comentan que se considera como una variable de carácter externo a la presencia de una relación principal para que sea de paso a la evaluación del tiempo en un antes, después y su relación con la variable dependiente y que su presencia distorsione la presencia de la relación existente entre la dependiente e independiente. Los elementos que se asocian a este tipo de variable son condiciones del ambiente de trabajo, calidad del clima laboral, tipo de interrelación, nivel de comunicación.

### **Definición Real de la Variable (Dimensiones)**

Se conoce como la relación que existe entre las dimensiones que el objeto posee con la finalidad de dar paso a una descomposición sistemática del concepto original de tal forma en la investigación las dimensiones que cada variable posee se caracterizan de la siguiente forma:

**Dimensiones Variable Independiente:** Las dimensiones relacionadas como este tipo de variable son: Liderazgo Autocrático, Liderazgo Democrático Liderazgo permisivo, Organizativo, visionario, comunicador, resolutivo, disciplinado, creativo negociador.

**Dimensiones Variable Dependiente:** Las dimensiones relacionadas como este tipo de variable que se presentan son: Aptitud innata, talento, destreza, Habilidades, Conocimiento, Estrategia Competencias laborales Conocimiento, Empatía, Participación Motivación.

### **Definición Operacional de la Variable (Indicadores)**

(Arias, 2006)Señala que la definición de carácter conceptual, operacional apara cada una de las variables que posee la hipótesis para de un nivel abstracto hacia uno concreto con la finad de que se observado, medirlo y manipularlo para que se pueda comprobar la hipótesis, Por lo cual los indiciadores que se emplearan en el proceso de medición son:

**Indicadores Variable Independiente:** Los indicadores de este tipo de variable son: Particularidades del liderazgo autocrático, características del liderazgo democrático, aspectos del liderazgo permisivo, tipo de habilidades del jefe inmediato.

**Indicadores Variable Dependiente:** Los indicadores que se alinean a este tipo de variable son capacidades, destrezas para el cumplimiento de sus obligaciones, niveles de conocimientos de las tareas, aplicación de conocimientos, nivel de Empatía, tipo de Influencia que ejerce, nivel de motivación personal, nivel de motivación en la organización.

Tras la presentación de la conceptualización del tratamiento de las variables que el estudio presenta se muestra la matriz de Operacionalización de variables donde se detalla a cada uno de los elementos que la conforman de la siguiente forma:

## Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

En la ejecución de la investigación para la recolección de información las técnicas e instrumentos que se emplearon:

- **Revisión Documental:** Este tipo de técnica permite la recolección de información de carácter interno al interior de las instalaciones de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria “ARCSA” Coordinación Zonal 3 sobre la gestión organizacional y la obtención de información referencial de otros estudios ya desarrollados.
- **Cuestionario:** Este tipo de técnica permite la recolección de información a través de la participación de los colaboradores de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria “ARCSA Coordinación Zonal 3 con el propósito de la obtención de las perspectivas sobre el estilo de liderazgo y su influencia en el desempeño laboral.

## Técnicas de Procesamiento y Análisis de los Datos

Las técnicas que se emplearon para la ejecución del análisis, procesamiento adecuado de la información obtenida a través de opinión proporcionada por los colaboradores se presentan de la siguiente forma:

- Aplicación de un estudio de campo para la recolección de información sobre las perspectivas de la presencia del estilo de liderazgo en el desempeño en las instalaciones de la “ARCSA Coordinación Zonal 3
- Ejecución de una indagación tras un adecuado análisis para la obtención de una eficaz explicación de la información.
- Procesamiento de la información obtenida a través del empleo del programa estadístico SPSS según los objetivos de la investigación a ser cumplidos.
- Formulación de las respectivas conclusiones, recomendaciones tras el procesamiento de la información.
- Levantar un informe de resultados conformado por las tablas, gráficos, donde la información obtenida exprese el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

## Validez y Confiabilidad del Instrumentos

Para la generación de los criterios de confiabilidad que poseen los instrumentos en la investigación se procederá a la identificación del nivel de confiabilidad, validez a través del siguiente accionar:

## **Validez del instrumento**

Para determinar la validez que posee el instrumento empleado en la recopilación de información se ejecutó una evaluación cualitativa a un grupo de expertos para la identificación de los aspectos tales como la redacción, sencillez de comprensión, sencillez para que se pueda generar una adecuada participación de los colaboradores a través del uso de los criterios de Moriyama los cuales se detallan de la siguiente forma:

1. **Comprensible:** Trata el nivel de comprensión que cada uno posee y el nivel de alineación al problema tratado en la investigación.
2. **Sensibilidad a los cambios generados en el fenómeno:** Se considera como el tipo de sensibilidad que existe por parte de los participantes considerando los niveles de vulnerabilidad.
3. **Suposiciones justificables y razonables,** cada pregunta que existe en el instrumento debe tener una justificación lógica.
4. **Definición para componente:** Cada pregunta que existe en el instrumento debe tener una clara definición.
5. **Facilidad para la recolección de información:** Facilidad para la recolección de información para cada pregunta.

Las opciones para cada criterio empleadas son: Nada: 0 Poco: 1 Moderadamente: 2 Mucho: 3. Después de la definición de los parámetros que se evaluaron por parte de los profesionales del campo de gestión de talento humano en la ciudad de Riobamba se procede a la presentación de los resultados de la valoración de los criterios de Moriyama.

**Tabla 2 Validación del instrumento a través de los criterios de Moriyama**

**CUESTIONARIO QUE ANALIZA LA INCIDENCIA ESTILO DE LIDERAZGO Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA AGENCIA NACIONAL DE REGULACIÓN, CONTROL Y VIGILANCIA SANITARIA “ARCSA COORDINACIÓN ZONAL 3**

No.	EVALUACION AL INSTRUMENTO	EXPERTO N° 1	EXPERTO N° 2	EXPERTO N° 3	EXPERTO N° 4	EXPERTO N° 5	TOTAL	%
1	Nivel de sencillez, claridad sobre el contenido de los Items y la recolección de respuestas.	4	4	4	4	4	20	100
2	Calidad del contenido que cada Items posee al momento de aplicar el instrumento.	3	4	4	4	4	19	95
3	Nivel de comprensión que posee el usuario al contenido de los Items al momento de la recopilación de la información.	3	4	4	4	4	19	95
4	Nivel de eficiencia en la valoración de las respuestas de los Items del instrumento.	4	4	4	4	4	20	100
5	Nivel de alineamiento de los Items sobre estilo de liderazgo y desempeño laboral al interior del instrumento	3	3	4	3	3	16	80
6	Nivel de facilidad en la recolección de la información en cada Items que son parte del instrumento	3	4	4	4	4	19	95
Totales individuales		20	23	24	23	23		
CALIFICACION DE LOS CRITERIOS : MUY ADECUADO = 4, ADECUADO= 3, POCO ADECUADO= 2, NADA ADECUADO= 1								

**Elaborado por:** Vinán, Peñafiel, Puente, López

## Confiabilidad

Para la identificación del nivel de confiabilidad se empleó el cálculo del método de consistencia interna (Alfa de Cronbach) en cada Items que posee el instrumento para la generación de la sumatoria total del instrumento que permitan la obtención del coeficiente Alfa de Cronbach (1972), (p. 186-187) Para su cálculo se emplea la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{n}{n - 1} * \frac{S_t^2 - \sum S_t^2}{S_t^2}$$

Dónde:

$\alpha$  = representa al coeficiente de confiabilidad o Alfa de Cronbach.

n= Es representación del total de os Items que forma parte del instrumento

S = Se considera como el valor de la varianza que el puntaje global genera.

Después de la aplicación de la formula con el uso de la información obtenida en la investigación de campo al interior del "ARCSA Coordinación Zonal 3 el valor del Alfa de Cronbach el valor calculado genera el siguiente valor.

**Tabla 3 Resultado Alfa de Cronbach**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,843	46

Fuente: SPSS 23.0

Elaborado por: Vinán, Peñafiel, Puente, López

## Análisis y Resultados

### Procesamiento de información

Resultados Test de liderazgo:

En el presente artículo hemos colocado solamente el ejemplo de 5 preguntas para la observación del método y análisis aplicado.

A continuación, se muestra los resultados

**1.- ¿Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina?**

**Tabla 4 Relaciones amistosas con su personal**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Acuerdo	11	27,5	27,5	27,5
	Desacuerdo	29	72,5	72,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Test de Liderazgo aplicado ARCSA  
 Elaborado por: Vinán, Peñafiel, Puente, López



**Figura 1 Relaciones amistosas con su personal**

Fuente: Tabla 4

Elaborado por: Vinán, Peñafiel, Puente, López

**Análisis:** Tras el procesamiento de la información que se obtuvo de la muestra del personal al levantar información con el fin de determinar la incidencia sobre el desempeño laboral se ha identificado que para el 72,5% está en desacuerdo con que un mando que mantenga una relación amistosa con el personal le cuesta imponer disciplina y para 27,5% está de acuerdo que un mando amistoso es responsable y tiene la capacidad de coordinar, organizar y sobretodo, motivar un equipo de trabajo.

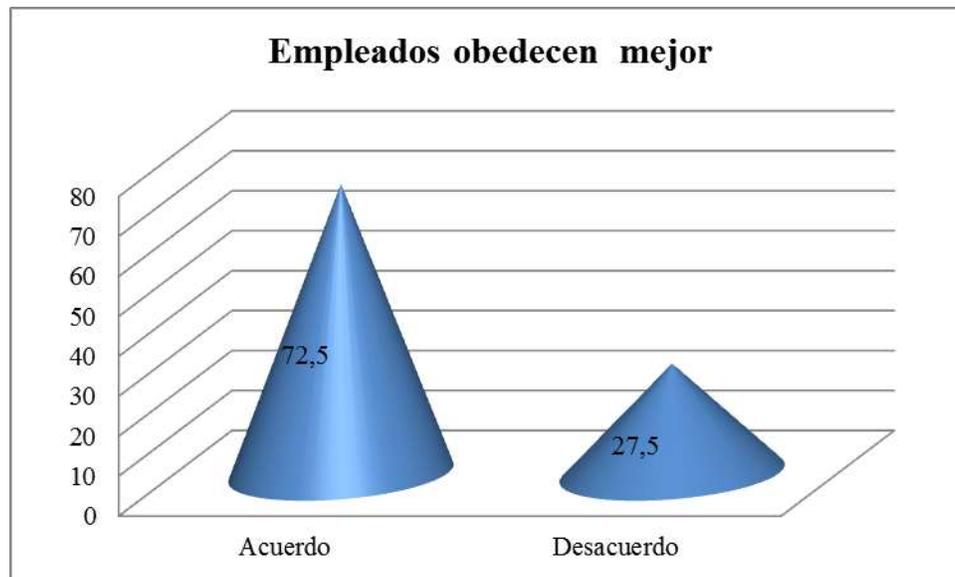
**Interpretación:** Después de la ejecución del análisis de la información obtenida se ha identificado que la mayor parte de personal está en desacuerdo sobre el mando al mantener relaciones amistosas con su personal tiene dificultad en imponer disciplina al interior del trabajo debido a que la función en si de un mando es inducir a que el personal cumpla sus metas y de una manera más amistosa genera un mejor ambiente y desarrollo de responsabilidades en la organización.

## 2.- ¿Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son?

**Tabla 5 Los empleados obedecen mejor los mandos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Acuerdo	29	72,5	72,5	72,5
	Desacuerdo	11	27,5	27,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Test de Liderazgo aplicado ARCSA  
Elaborado por: Vinán, Peñafiel, Puente, López



**Figura 2 Los empleados obedecen mejor los mandos**

Fuente: Tabla 5

Elaborado por: Vinán, Peñafiel, Puente, López

**Análisis:** Tras el procesamiento de la información que se obtuvo de la muestra del personal al levantar información sobre la capacitación recibida se muestra que para el 72,5% está de acuerdo que los trabajar con un mando amistoso los empleados obedecen más debido al liderazgo que les transmite, y para el 27,5% están en desacuerdo.

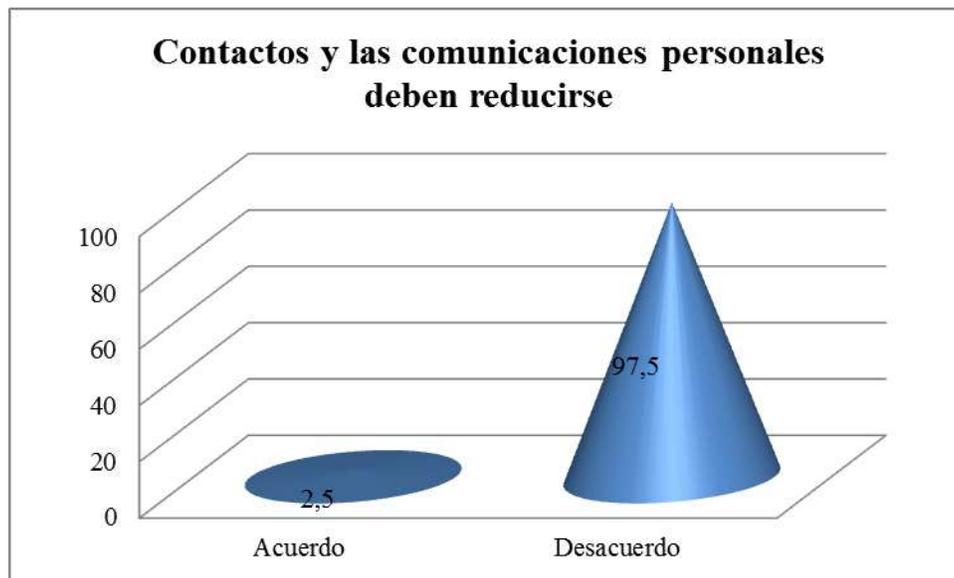
**Interpretación:** Después de la ejecución del análisis de la información obtenida se ha identificado que la mayor parte de personal está de acuerdo en que un mando amistoso se comunica mejor con sus empleados y obedecen mejor que los que no lo son.

**3.-¿Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. ¿El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados?**

**Tabla 6 Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Acuerdo	1	2,5	2,5	2,5
	Desacuerdo	39	97,5	97,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Test de Liderazgo aplicado ARCSA  
 Elaborado por: Vinán, Peñafiel, Puente, López



**Figura 3 Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse**

Fuente: Tabla 6  
 Elaborado por: Vinán, Peñafiel, Puente, López

**Análisis:** Tras el procesamiento de la información que se obtuvo de la muestra del personal al levantar información sobre si deben reducirse las comunicaciones personales se ha identificado que el 97,5% está en desacuerdo que las comunicaciones deban reducirse debido a que el contacto espontaneo y trato mutuo amistoso forma un ambiente bueno de trabajo y para el 2,5% está en desacuerdo.

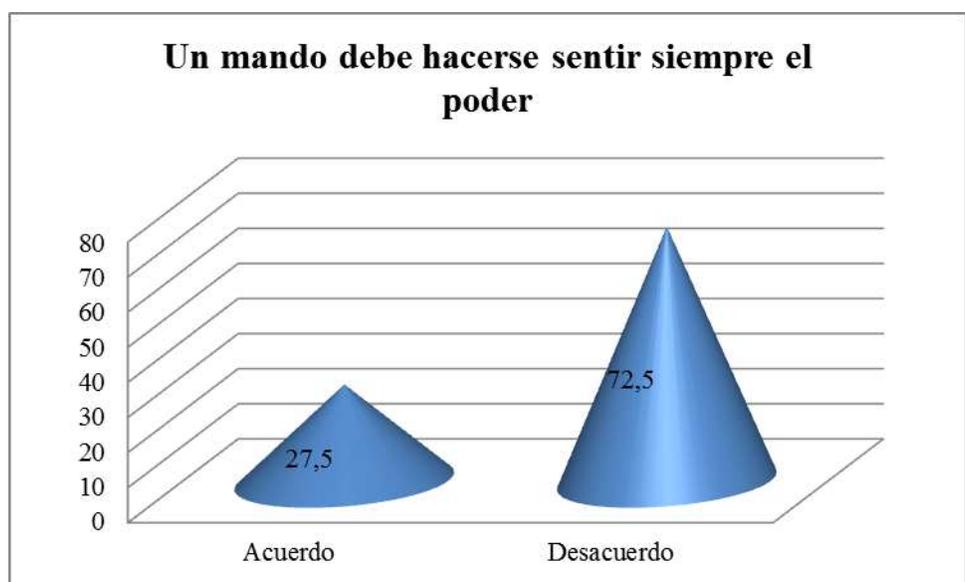
**Interpretación:** Después de la ejecución del análisis de la información obtenida se ha identificado que la mayor parte de personal está de acuerdo que las relaciones reciprocas son buenas el grupo de trabajo se hace más fuerte y la relación con el líder es satisfactoria.

**4.-¿Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda ?**

**Tabla 7 Un mando debe hacer sentir siempre el poder**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Acuerdo	11	27,5	27,5	27,5
	Desacuerdo	29	72,5	72,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Test de Liderazgo aplicado ARCSA  
 Elaborado por: Vinán, Peñafiel, Puente, López



**Figura 4 Un mando debe hacer sentir siempre el poder**

Fuente: Tabla 7

Elaborado por: Vinán, Peñafiel, Puente, López

**Análisis:** Tras el procesamiento de la información que se obtuvo de la muestra del personal al levantar información sobre un mando debe hacer sentir a su personal que él manda se ha identificado que el 72,5% está en desacuerdo un mando comunicativo genera a las miembros tareas que ellos como trabajadores son libres para realizar sin necesidad que el mando este siempre pendiente y para el 27,5% está de acuerdo que la participación de su mando o líder debe hacerse sentir siempre.

**Interpretación:** Después de la ejecución del análisis de la información obtenida se ha identificado que la mayor parte de personal está en desacuerdo que un mando debe hacer sentir siempre su mando, debido a que los miembros del grupo toman decisiones y responsabilidades de sus tareas libremente sin necesidad de participación del mando.

**5.-¿Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes?**

**Tabla 8 Un mando debe hacer reuniones**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Acuerdo	39	97,5	97,5	97,5
	Desacuerdo	1	2,5	2,5	100,0

	Total	40	100,0	100,0
--	-------	----	-------	-------

Fuente: Test de Liderazgo aplicado ARCSA

Elaborado por: Vinán, Peñafiel, Puente, López

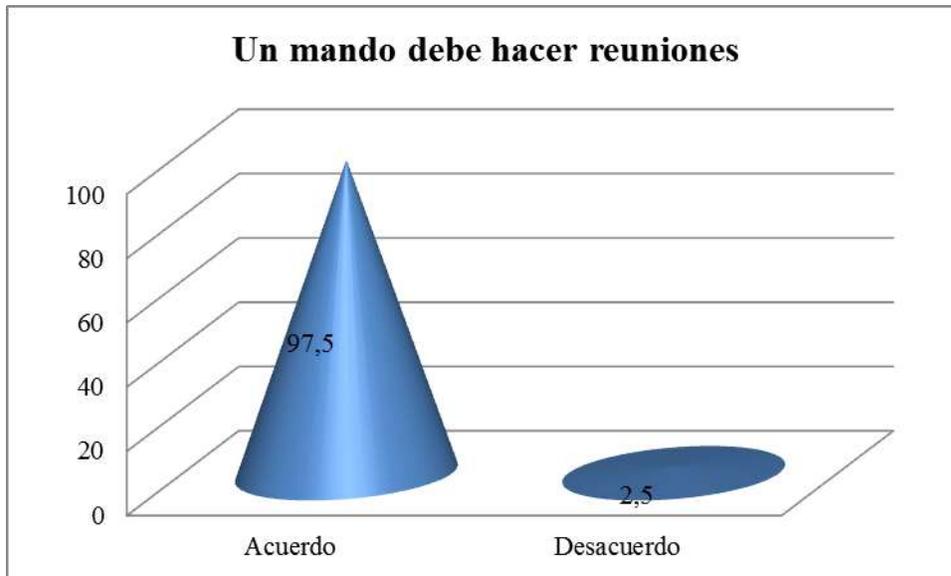


Figura 5 Un mando debe hacer reuniones

Fuente: Tabla 8.

Elaborado por: Vinán, Peñafiel, Puente, López

**Análisis:** Tras el procesamiento de la información que se obtuvo de la muestra del personal al levantar información se ha identificado que el 97,5% está de acuerdo que un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos así conoce comentarios del grupo y para el 2,5% está en desacuerdo.

**Interpretación:** Después de la ejecución del análisis de la información obtenida se ha identificado que la mayor parte de personal está de acuerdo que un mando debe hacer reuniones con la participación del grupo a mando, para resolver desacuerdos escuchando opiniones permitiendo así la formación de un mejor resultado de su equipo de trabajo.

### Correlación de Variables

Para la ejecución del estudio se ha identificado el requerimiento de ejecutar un análisis de las dimensiones que pertenecen a la variable dependiente e independiente a través del uso de una correlación de variables que se presenta a continuación:

**Un mando debe hacerse sentir siempre a su personal que él es el que manda \* Siento satisfacción de desempeñar un cargo en la institución que mantiene actividades que las domino.**

Tabla 9 Correlación de variables Percepción del mando y satisfacción del cargo

		Estoy a gusto con el número de actividades que tengo a mi cargo		Total
		Verdadero	Falso	
Un mando debe hacerse sentir siempre a su personal que él es el que manda	Acuerdo	9	2	11
	Desacuerdo	27	2	29
Total		36	4	40

Fuente: Test de Liderazgo aplicado ARCOSA

Elaborado por: Vinán, Peñafiel, Puente, López

**Tabla 10 Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Personas	1,129 <sup>a</sup>	1	,288

Fuente: Test de Liderazgo aplicado ARCOSA

Elaborado por: Vinán, Peñafiel, Puente, López

Tras la ejecución del cruce de variables a través del empleo de la tabla cruzada y la prueba de Chi cuadrado se ha identificado que el valor de relación es de 1,129<sup>a</sup> con 1 gl de libertad, se muestra que el valor del límite cuadrado es 3,8415 de tal forma se puede comentar que de estadísticamente no se muestra una relación entre estas subvariables que fueron objeto de análisis.

**Un mando debe hacerse sentir siempre a su personal que él es el que manda \* El control que existe en la institución con respecto al cumplimiento de actividades es satisfactorio**

**Tabla 11 Correlación de variables Sentimientos del mando y control de la institución**

		El control que existe en la institución con respecto al cumplimiento de actividades es satisfactorio		Total
		Verdadero	Falso	
Un mando debe hacerse sentir siempre a su personal que él es el que manda	Acuerdo	11	0	11
	Desacuerdo	26	3	29
Total		37	3	40

Fuente: Test de Liderazgo aplicado ARCOSA

Elaborado por: Vinán, Peñafiel, Puente, López

**Tabla 12 Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,230 <sup>a</sup>	1	,267

Fuente: Test de Liderazgo aplicado ARCSA

Elaborado por: Vinán, Peñafiel, Puente, López

Tras la aplicación de la respectiva correlación de las variables analizadas se muestra que al interior de la tabla cruzada la prueba Chi cuadrado ha generado que el valor de relación es de 1,230<sup>a</sup> con 6 gl de libertad, y el valor del límite cuadrado según la tabla de distribución es de 3,8415, al analizar los valores obtenidos se puede señalar que estadísticamente no existe dependencia entre las dos variables analizadas.

**Un mando debe hacerse sentir siempre a su personal que él es el que manda \* Me encuentro a gusto con los incentivos que la institución ofrece a sus colaboradores.**

**Tabla 13 Correlación de variables Sentimientos del mando vs encuentro a gusto con incentivo**

		Me encuentro a gusto con los incentivos que la institución ofrece a sus colaboradores		Total
		Verdadero	Falso	
Un mando debe hacerse sentir siempre a su personal que él es el que manda	Acuerdo	9	2	11
	Desacuerdo	15	14	29
Total		24	16	40

Fuente: Test de Liderazgo aplicado ARCSA

Elaborado por: Vinán, Peñafiel, Puente, López

**Tabla 14 Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,009 <sup>a</sup>	1	,083

Fuente: Test de Liderazgo aplicado ARCSA

Elaborado por: Vinán, Peñafiel, Puente, López

Al ejecutar el cruce de las subvariables de la variable dependiente e independiente a través del uso de la tabla cruzada el resultado de la prueba de Ji cuadrado señala que es de 3,009<sup>a</sup> con 1 grado de libertad se ha determinado que el valor del límite según la tabla de distribución es de 3,8415 por

lo cual de forma estadística se ha determinado que no existe ningún tipo de dependencia entre estas dos subvariables que se analizaron.

**Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa \* Estoy a gusto con el número de actividades que tengo a mi cargo.**

**Tabla 15 Correlación de variables el porqué de los objetivos y gusto las actividades**

		Estoy a gusto con el número de actividades que tengo a mi cargo		Total
		Verdadero	Falso	
Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa	Acuerdo	30	4	34
	Desacuerdo	6	0	6
<b>Total</b>		36	4	40

**Fuente:** Test de Liderazgo aplicado ARCSA  
**Elaborado por:** Vinán, Peñafiel, Puente, López

**Tabla 16 Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,784 <sup>a</sup>	1	,376

**Fuente:** Test de Liderazgo aplicado ARCSA  
**Elaborado por:** Vinán, Peñafiel, Puente, López

Según la ejecución del respectivo cruce de subvariables que representan a la variable dependiente e independiente donde se empleó la tabla cruzada se muestra que la prueba de chi cuadrado genera un resultado de ,784<sup>a</sup> además de 1 grado de libertad determina que el valor del límite según la tabla de distribución es de 3,8415. Por lo cual se puede comentar que de forma estadística no existe dependencia entre estas dos variables que fueron objeto de análisis en la investigación.

**Comprobación de Hipótesis**

Un mando debe supervisar las tareas de cerca para tener la oportunidad de establecer contactos \*  
 Me encuentro a gusto con los incentivos que la institución ofrece a sus colaboradores

**Tabla 18 Comprobación de la Hipótesis**

		<b>Me encuentro a gusto con los incentivos que la institución ofrece a sus colaboradores</b>		Total
		Verdadero	Falso	
<b>Un mando debe supervisar las tareas de cerca para tener la oportunidad de establecer contactos</b>	<b>Acuerdo</b>	22	16	38
	<b>Desacuerdo</b>	2	0	2
<b>Total</b>		24	16	40

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,404 <sup>a</sup>	1	,236

Fuente: Test de Liderazgo aplicado ARCSA

Elaborado por: Vinán, Peñafiel, Puente, López

Según la información recopilada a través de los instrumentos de la investigación donde se empleó la prueba Ji cuadrado que permite la valoración del nivel de relación entre dos variables ha generado un resultado de 1,404<sup>a</sup> en el valor de relación además de la presencia de 1 grado de libertad y el valor del límite cuadrado de la tabla es de 3,8415 con lo cual se ha determinado que al momento de comprobar la hipótesis de estudio se ha determinado que Los Estilos de liderazgo NO inciden en el desempeño laboral de los Funcionarios de la Coordinación Zonal 3 – ARCSA dando paso a que la Ho se ha comprobado.

#### DISCUSION DE RESULTADOS

Después de la ejecución de la investigación se ha determinado el requerimiento de levantar una ejecución de una discusión de los resultados donde se emplea un análisis comparativo sobre los antecedentes previamente obtenidos al inicio de la investigación y los resultados que se obtuvieron tras la aplicación de los instrumentos a la población que fue objeto de estudio los cuales se presentan a continuación.

Tabla 19. Discusión de Resultados

ANTERIORES INVESTIGACIONES	RESULTADOS
<p>El liderazgo es tan antiguo como la humanidad se ha ido construyendo a través de la historia iniciando en las antiguas civilizaciones dando inicio a diferentes transformaciones, siendo los líderes el modelo a seguir en las comunidades ya que los líderes distribuían el trabajo en forma equitativa entre hombres, mujeres y niños acordes con el sexo y la edad</p>	<p>La mayor parte de personal está en desacuerdo sobre el mando al mantener relaciones amistosas con su personal tiene dificultad en imponer disciplina al interior del trabajo.</p>
	<p>La mayor parte de personal está de acuerdo en que un mando amistoso se comunica mejor con sus empleados y obedecen mejor que los que no lo son.</p>
	<p>La mayor parte de personal está en desacuerdo que un mando debe hacer sentir siempre su mando, debido a que los miembros del grupo toman decisiones y responsabilidades de sus tareas libremente sin necesidad de participación del mando.</p>
<p>La contribución militar con el principio de la unidad de mando la misma que contaba con un superior quien estaba encargado de la coordinación y el trabajo en equipo, considerando la disciplina como un valor básico para el logro de objetivos en la organización militar.</p>	<p>La mayor parte de personal está de acuerdo que un mando debe hacer reuniones con la participación del grupo a mando, para resolver desacuerdos escuchando opiniones permitiendo así la formación de un mejor resultado de su equipo de trabajo.</p>
	<p>La mayor parte de personal está de acuerdo en que es conveniente explicar el porqué de los objetivos y políticas de la empresa generando así una buena organización que envuelven a todas las áreas de la organización.</p>
	<p>La mayor parte de personal está de acuerdo en que es conveniente explicar el porqué de los objetivos y políticas de la empresa generando así una buena organización que envuelven a todas las áreas de la organización.</p>

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Vinán, Peñafiel, Puente, López

### Conclusiones

Tras la finalización del respectivo estudio se ha determinado que en el levantamiento de las respectivas conclusiones, recomendaciones se desarrolló un análisis comparativo entre las preguntas directrices, objetivos específicos donde se obtuvieron los siguientes resultados que se presentan a continuación:

**Preguntas directrices****Objetivos específicos****Conclusiones de la investigación**

<p>¿Cuáles son los estilos de liderazgo aplicables a los colaboradores de la Coordinación Zonal 3 de La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria "ARCSA".</p>	<p>Identificar los estilos de liderazgo aplicables a los colaboradores de la Coordinación Zonal 3 de La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria "ARCSA".</p>	<p>Se ha identificado que la mayor parte de personal está de acuerdo en que un mando amistoso se comunica mejor con sus empleados y obedecen mejor que los que no lo son.</p>
<p>¿Cuál es la evaluación del Desempeño Laboral de los colaboradores de la Coordinación Zonal 3 de La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria "ARCSA".?</p>	<p>Analizar el Desempeño Laboral de los colaboradores de la Coordinación Zonal 3 de La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria "ARCSA".</p>	<p>El personal encuestado que labora al interior de la Coordinación zonal 3 de la agencia nacional de regulación, control y vigilancia sanitaria "ARCSA" en su totalidad comentan que desde su perspectiva existe un adecuado cumplimiento con las metas y expectativas de la institución según existen al interior del modelo de gestión que se emplea.</p>
<p>Cuál es la relación que existe entre el estilo de liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores de la Coordinación Zonal 3 de La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria "ARCSA"?</p>	<p>Determinarla relación que existe entre el estilo de liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores de la Coordinación Zonal 3 de La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria "ARCSA"</p>	<p>La hipótesis de estudio se ha determinado que Los Estilos de liderazgo NO inciden en el desempeño laboral de los Funcionarios de la Coordinación Zonal 3 – ARCSA dando paso a que el Ho se ha comprobado.</p>

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguayo, C. M., & Lora Mongue, E. (2007). *Confusion e interacion su abordaje en el analisis multivariante*. Obtenido de [http://www.fabis.org/html/archivos/docuweb/Confu\\_Inter\\_2r.pdf](http://www.fabis.org/html/archivos/docuweb/Confu_Inter_2r.pdf).
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación*. Caracas: Episteme.
- Blanchard, P. H. (1972). *Liderazgo Situacional*.
- Ccee.edu. (2008). *Definicion de Variables y recolección de datos*. Obtenido de <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catmetinvcont/material/PPTparte%206.pdf>
- Cetina T., O. I. (2010). *Habilidades directivas desde la percepciòn de los subordinados: un enfoque relacionado para el estudio del liderazgo*.
- Cetina, T. O. (2010). [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-69242010000100007&Ing=es&tIng=es](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-69242010000100007&Ing=es&tIng=es). Recuperado el 19 de 08 de 2015
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: México.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Editorial McGraw Hill.
- Constitucional, T. C. (20 de 10 de 2008). [http://www.inocar.mil.ec/web/images/lotaip/2015/literal\\_a/base\\_legal/A.\\_Constitucion\\_republica\\_ecuador\\_2008constitucion.pdf](http://www.inocar.mil.ec/web/images/lotaip/2015/literal_a/base_legal/A._Constitucion_republica_ecuador_2008constitucion.pdf). Recuperado el 22 de 08 de 2015
- Corral, M. S. (2014). Health reform in Ecuador. Never again the right to health as a privilege. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Publica*.
- Delgado, D. R. (2012). *REGISTRO oFICIAL 788*. QUITO.
- ECUADOR, A. N. (2008). [www.constituciondelecuador.gob.ec](http://www.constituciondelecuador.gob.ec). Obtenido de Montecristi Ecuador
- Estrada, M. (2015). *Liderazgo: Desarrollo de habilidades directivas (Vol 6)*. El Manual Moderno.
- Faria, F. (1995). *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral*. México: Noriega Editores.
- Fernández, S. (2004). *Una propuesta de síntesis*.
- Goleman, D. B. (2002). <http://www.juliogutierrez.com/>. Recuperado el 11 de 09 de 2015, de <http://www.juliogutierrez.com/>:

[http://www.juliogutierrez.com/acp/2013/1013/Daniel\\_Goleman\\_-  
\\_El\\_Lider\\_Resonante\\_crea\\_mas.pdf](http://www.juliogutierrez.com/acp/2013/1013/Daniel_Goleman_-_El_Lider_Resonante_crea_mas.pdf)

Mauro, R. E. (2012). *Liderazgo: desarrollo de habilidades directivas*. El Manual.

Morales Cartaya, (. (2009). *La Gestión del capital humano en las empresas cubanas y sus particularidades* *Revista Venezolana de análisis de coyuntura*. Obtenido de [redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/364/36420121008.p](http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/364/36420121008.p).

Palaci, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.

Ramírez, T. (. (1999). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Caracas: PANAPO.

Robbins, S. (2004 ). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

[www.contrlsanitario.gob.ec](http://www.contrlsanitario.gob.ec). (s.f.). Recuperado el 22 de 05 de 2015, de <http://www.controlsanitario.gob.ec/ejes-estrategicos/>

Yarce, J. (s.f.). <http://www.liderazgo.org>. Recuperado el 09 de 09 de 2015, de <http://www.liderazgo.org>: [http://www.liderazgo.org.co/JorgeYarce/lider\\_va/que\\_es\\_el\\_liderazgo.pdf](http://www.liderazgo.org.co/JorgeYarce/lider_va/que_es_el_liderazgo.pdf)  
el, 5-05