



**TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA**

# **Relación de los estilos de liderazgo con el desempeño de los servidores y trabajadores de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Morona Santiago, durante el período 2015 - 2016**

Propuesta de artículo presentado como requisito para optar al título  
de:

**Magister en Dirección de Talento Humano**

Por los estudiantes:

**Norma Cumandá GALEAS GALEAS**

Bajo la dirección de:

**Luis Ángel VALLE LITUMA, MDMA**

Universidad Espíritu Santo  
Facultad de Postgrado  
Guayaquil - Ecuador  
Agosto de 2017

## Relación de los estilos de liderazgo con el desempeño de los servidores y trabajadores de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Morona Santiago, durante el período 2015 - 2016

Relationship of leadership styles with the performance of the servers and workers of the Provincial Directorate of the Ecuadorian Social Security Institute of Morona Santiago, during the period 2015 - 2016

**Norma Cumandá GALEAS GALEAS<sup>1</sup>**  
**Luis Ángel VALLE LITUMA, MDMA<sup>2</sup>**

### Resumen

Las instituciones del estado ecuatoriano, se han venido modernizando para mejorar la calidad de sus servicios a la comunidad, siendo importante la investigación de los estilos de liderazgo que se emplean para identificarlos en aquellas organizaciones que fracasan, se mantienen o que logran el éxito al cumplir sus objetivos. Los modelos de medición se aplican para determinar la percepción que puede tener un grupo de personas sobre un marcado estilo de liderazgo. El presente trabajo tiene el objetivo de revelar si el estilo de liderazgo de la autoridad tiene relación con el mejor desempeño del personal de la organización, para lo cual el estudio utilizó la metodología cualitativa con un enfoque empírico-analítico, para lo que se aplicó una encuesta a 30 servidores de una institución pública, sobre los factores que impactan en su desempeño, desde la óptica del estilo de liderazgo autoritario o democrático. Se tratará sobre los conceptos, cualidades y generalidades del liderazgo y el desempeño laboral que ha reconocido la comunidad científica. Se analizará los diferentes estilos de liderazgo para concluir que un estilo democrático implantando estratégicamente o espontáneamente, consigue un mejor desempeño laboral de los servidores.

Palabras clave:

Liderazgo, sector público, servidor público, desempeño laboral.

### Abstract

The institutions of the state of Ecuador have been modernizing to improve the quality of their services to the community, being important the investigation of the styles of leadership that are used to identify them in those organizations that fail, are maintained or that achieve the success when fulfilling his objectives. The measurement models are applied to determine the perception that can have a group of people on a marked style of leadership. This paper aims to reveal if the leadership style of the authority is related to the better performance of the organization's staff, for which the study used the qualitative methodology with an empirical-analytical approach, for which a survey of 30 employees of a public institution on the factors that impact on their performance, from the perspective of the authoritarian or democratic leadership style. It will deal with the concepts, qualities and generalities of leadership and work performance recognized by the scientific community. The different styles of leadership will be analyzed to conclude that a democratic style implanted strategically or spontaneously, obtains a better work performance of the servants.

Key words

Leadership, public sector, public servant, job performance

Clasificación JEL  
JEL Classification

O15

---

<sup>1</sup> Abogada, Universidad Espíritu Santo – Ecuador. E-mail [norma.galeas75@yahoo.es](mailto:norma.galeas75@yahoo.es)

<sup>2</sup> MAE., MA. of Management. Tutor del Programa de Postgrado. Profesor Universidad Espíritu Santo. Ecuador. E-mail [luisvalle1103@gmail.com](mailto:luisvalle1103@gmail.com)

## INTRODUCCIÓN

Las instituciones del Estado, denominadas sector público, se encuentran implementando el gobierno por resultados (GPR), que impulsa la Secretaría Nacional de la Administración Pública del Ecuador, da cuenta que a las instituciones estatales se les mide por el cumplimiento de objetivos y consumo eficiente del presupuesto, para lo que utilizan la herramienta Balance Scorecard, que según Pimentel y Majora (2014), es un programa para medir la gestión de rendimiento de manera eficiente, donde el ejercicio del liderazgo marca el factor estratégico con el cual se puede conseguir mejores resultados.

Toda organización tiene un componente vital, el talento humano, pudiendo desarrollar sus virtudes y destrezas a favor de los intereses de la institución. Deben ser evaluados como un referente de la calidad del desempeño, midiendo los parámetros de su comportamiento dentro de los equipos de trabajo, desarrollo de su talento, cumplimiento de estándares de producción, mejoramiento en el diseño de su actividad o función, y redefinir constantemente la maximización de su desempeño (Mejía, Bravo, y Montoya, 2013).

El sector público nace como una necesidad de atender los diferentes requerimientos de la población hacia los gobernantes; como bien lo indica Páez y Moreno (2014), las instituciones colaboran para el desarrollo de la civilización y son un freno al abuso de las autoridades; es así que, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) reuniendo varios principios corporativos que fundamentan su organización y funcionamiento, desarrolla su identidad para dedicarse a la aplicación del Seguro General Obligatorio, recordando que en su inicio histórico se llamó la Caja de Pensiones, creada en la presidencia del Dr. Isidro Ayora con elementales prestaciones como son: la jubilación y cesantía, siendo la única institución que presta este servicio en el país, ya que se encuentra a cargo por mandato constitucional (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2017).

Como lo analiza Falconí Benítez (2014), el libre mercado y el enfoque del capital, es una receta neoliberal; sin embargo, el IESS ha sobrevivido como una institución adscrita al Estado con la finalidad de brindar prestaciones y servicios a favor de la población, pues su acción dentro de la sociedad, busca el Buen Vivir de la gente, que nos es más que una alternativa social de alto impacto (Falconí Benítez, 2014).

En varios países hispanoamericanos, el tema de la seguridad social tiene una connotación global, pues muchos buscan la universalidad de su gestión (Levy Algazi, 2011).

En el Ecuador, la inversión es alta para los beneficios que otorga, y su financiamiento depende principalmente de las cotizaciones de sus afiliados y empleadores. El incremento del gasto médico es importante, como ejemplo se puede citar lo acontecido en el Seguro Social Campesino, donde aumentó el gasto médico en un 92.42% con respecto al período anual 2011 - 2012 (USD 21'163.628,80), inversiones que son financiadas solidariamente por todos los afiliados y otras fuentes, como parte de la universalidad de la seguridad social (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2013).

Al ser el IESS una de las instituciones más grandes y complejas que existe, debido a la diversidad de prestaciones y servicios que posee, se enfrenta a dificultades organizacionales por el constante cambio de normativas internas como son las resoluciones del Consejo Directivo, en lo que tiene que ver a la estructura organizacional y funcional, además de la normativa secundaria que se encuentra en constante modificación. Esto crea una problemática en la aplicación de las leyes, reglamentos y acuerdos (Betancourt, 2010).

La Asamblea Nacional Constituyente (1998) al aprobar la décimo novena Constitución del Ecuador, promulgada en Riobamba, indicó en su segunda disposición transitoria que el IESS deberá iniciar un proceso de transformación total en miras de cumplir con sus principios organizacionales, y entre otras actividades planteó la modernización de su gestión para el mejoramiento de la entrega de sus prestaciones y servicios, las mismas que deberán ser oportunos, eficientes y de calidad. Es así que, la innovación tecnológica ha sido un factor preponderante que ha requerido mucho tiempo de desarrollo, en especial el software y hardware que permita el control completo de los actos administrativos y financieros de la institución, con sus altos y bajos, por ser pioneros en la sistematización de todos los procesos burocráticos. La innovación debe ser reconocida oportunamente para hacer más competitiva a la organización, aunque en este caso, la competencia no es con otra institución u organización, es consigo misma en el afán de cumplir sus objetivos (Eskandar Gharibo & Murrieta Vásquez, 2013).

Si bien el IESS posee una estructura organizacional bien definida, en la parte centralizada, se puede determinar que el centralismo de las políticas de la administración

de Talento Humano, no se basan en parámetros profundos de análisis situacional, que permita tomar decisiones en los niveles jerárquicos superiores (Nacionales) y tampoco en los niveles medios (Provinciales); dicho de otro modo, la gestión del Talento Humano no posee políticas visibles y documentales para mejorar la comunicación entre los diferentes niveles de la administración. No se realizan métodos para detectar la medición técnica de la satisfacción de los colaboradores y solo se mide el desempeño sin un criterio técnico real y verificado. Además, ha esto se le añade el temor constante de la pérdida del empleo, que origina la inestabilidad laboral por el cambio constante de autoridades que están directamente relacionados con la contratación del personal e inclusive recortes presupuestarios para lograr la sostenibilidad de las arcas públicas (Rodríguez Escanciano, 2015).

La participación del personal en un entorno de integración organizacional, permite que el cliente interno y externo, perciba positivamente el impacto de cambios innovadores como es el Management Político, Empresarial y de Prestaciones como una técnica novedosa para mejorar el desempeño de la actividad Estatal (Thom & Ritz, 2016).

En las instituciones públicas, se presenta generalmente un cambio permanente de autoridades, que en este trabajo se lo llama líder, por el hecho de encontrarse en cargos de libre nombramiento y remoción, sin embargo, las entidades estatales buscan su propia identidad a base de la misión, visión y objetivos propios de las instituciones, por lo que será importante establecer una cultura organizacional que permita elevar una imagen corporativa que se respete al interior de la institución y que el cliente externo reconozca su presencia de una manera positiva; así, los líderes deberán cumplir parámetros de selección que estén de acuerdo con las necesidades de la institución y cumplan sus preceptos organizacionales aunque hayan cambios de líder; es decir, no importará quién sea el líder siempre y cuando las reglas de juego estén bien definidas por las partes (Ostroff, 2006).

Es importante que dentro de la institución, los colaboradores se encuentren con clima organizacional positivo para que su desempeño sea óptimo, para lo cual el líder deberá provocar un encantamiento de sus colaboradores, para que en base a la misión de la institución, se consiga la satisfacción del personal y la mitigación de la resistencia al cambio de algún sector reacio o escéptico (Ostroff, 2006).

Con estos antecedentes, es fundamental identificar el estilo de liderazgo que eventualmente podría ser el detonante positivo de un desempeño óptimo en el IESS como una institución pública, a través de un análisis que

permita estudiar la perspectiva que tienen los colaboradores de la institución, sobre lo que es un jefe bueno o malo, como lo ejemplariza Goleman (2013), para resumir la óptica del colaborador con respecto al líder imaginario que podría llevarlo al éxito de sus metas con un sentido del deber cumplido, pero más aún, con el sentimiento de lealtad no solo a la institución a la que pertenece, sino con lealtad al líder, como consecuencia de su estilo de liderazgo.

El IESS es una institución del Estado que goza de autonomía financiera y administrativa, consagrada en la Constitución del Ecuador, la misma que desde hace 89 años se encarga de la seguridad social dentro del proyecto de seguridad universal, siendo un organismo complejo en todas sus facetas. Con este antecedente, sus servicios y prestaciones requieren de un mejoramiento continuo para cumplir las expectativas de sus afiliados y beneficiarios, quienes son el objetivo de su existencia, para quienes desarrolla innovación, no solo tecnológica sino también de nuevos productos, servicios y la forma mismo de efectuar sus procesos internos (Eskandar Gharibo & Murrieta Vásquez, 2013).

Para esto será imprescindible que las emociones positivas sean de mayor frecuencia para mejorar la satisfacción del personal en su trabajo, emociones cognitivas que permiten que el bienestar de los demás sea el bienestar propio de un miembro del equipo de trabajo, produciendo incluso una conducta observable de compañerismo al más alto nivel, conllevando a un resultado verificable, que es el desempeño laboral de los colaboradores (Garrosa Hernández, Moreno Jiménez, Boada, & Blanco Donoso, 2010)

La estructura organizacional del IESS (2017) permite observar la división de funciones y responsabilidades, llegando a mencionar la conformación de equipos multifuncionales y multidisciplinarios donde no se evidencia, por otro lado, una determinación de quién es el líder de los equipos, por lo que será importante que dentro de los líderes existan otros que sobresalgan para dar fluidez a la coordinación.

Es así que el estilo de liderazgo, sus características, su cosmovisión de la cosa administrada, frente a las expectativas que tienen los colaboradores, quienes pueden detectar un estilo o varios estilos de liderazgo con los que sus autoridades podrán lograr un mejor desempeño del personal y consecuentemente la conquista de los objetivos institucionales (Villoria Mendieta & Iglesias Alonso, 2011) .

Adicionalmente a la carga de trabajo que cada colaborador tiene, las presiones internas y externas que se ejercen por los resultados de su labor, está también el estrés generado por la fricción entre los colaboradores y peor aún, los

choques interpersonales con el estilo de liderazgo que ejerce la autoridad o los líderes de grupo de trabajo. Para mitigar la desvinculación voluntaria de colaboradores será importante tener una información consistente en cuanto lo que el personal idealiza a un líder y verificar si esta idealización concuerda con el mejor desempeño de las personas; sin embargo, se debe tomar en cuenta que no se debe considerar al líder como benevolente y nada más, pues éste es tan humano como lo son sus subalternos (Kellerman, 2004).

El presente trabajo investigativo, tiene el objetivo de precisar cuáles son las características del líder, que más impacto positivo tiene en el mejoramiento del desempeño de los colaboradores del IESS, a fin de determinar el estilo de liderazgo que podrá facilitar el buen desenvolvimiento del talento humano dentro de un clima organizacional cordial pero firme.

En su etapa preliminar, esta investigación hace un repaso de la literatura aceptada en el mundo científico y que se relaciona con los estilos de liderazgo, sus definiciones, características, ventajas y desventajas, así como la literatura sobre el desempeño laboral sus conceptos y características. Luego se procede a definir los parámetros con los que se mide para evaluar el constructo planteado para lo cual se realiza un estudio empírico de las características óptimas que debe tener un líder para influir en el fomento de un mejor desempeño de los colaboradores. Se pone a consideración el diseño y tipo de investigación científica, la población de la muestra y el instrumento de toma de datos seleccionada. Con los resultados se obtienen las estadísticas de las variables evaluadas las mismas que ocupan la población total de colaboradores de la Dirección Provincial del IESS de Morona Santiago y su visión de liderazgo positivo para la mejora de su desempeño.

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

### Generalidades del liderazgo

La literatura científica devela que el liderazgo se lo investiga desde hace más de un siglo, estudios pioneros que se encaminaron en determinar las cualidades y características que los líderes, allá en la era de la revolución industrial, como lo señala (Estrada, 2007).

El liderazgo es estudiado por varias ramas del conocimiento, como la Psicología Industrial, Administración de Empresas, etc., pero su aplicación a las neurociencias, está dando nuevos resultados, creando comportamientos que definen y trazan el éxito de las organizaciones. Esta ciencia se denomina Neuroliderazgo, donde se podrá verificar si un líder tranquilo, silencioso y humilde puede influir positivamente en el

mejoramiento del desempeño de sus colaboradores (Poelmans & Gil Ugarte, 2014).

Para Chiavenato (2009), si bien el clima organizacional constituye el ambiente existente en el interior de la organización y que tienen influencia en el normal desempeño de los colaboradores, se debe analizar cuál es el impacto real del ejercicio del liderazgo en ese ambiente de trabajo, es decir un avance de los estudios tradicionales sobre la influencia del liderazgo, llegando a estudiar el Neuroliderazgo para tener una mejor certeza de su influencia en la organización (Braidot, 2013).

### Definición de Liderazgo

Loya (2006) citado por Tamés (2007, p.69) señala los factores que influyen y que cambian sistemáticamente el liderazgo en las organizaciones, define al liderazgo como “La actitud que asumen los jefes para que sus colaboradores alcancen con entusiasmo los objetivos que le han sido encomendados”.

Para Chacón (2011), la búsqueda de la calidad de vida de las personas, tienen que ver con una renovación de la enseñanza del liderazgo, así de importante es el estudio del liderazgo para mejorar, entre otras cosas, el desarrollo integral de la gente y el colectivo que lo rodea (Chacón, 2011).

### Características del liderazgo

Según McBride (2002), un paradigma del liderazgo, es que el líder se maneja solo en grupos grandes empresariales donde es más evidente su gestión, sin embargo se debe anotar que el liderazgo puede presentarse también en grupos pequeños pero con una connotación trascendental. McBride (2002), señala un ejemplo emblemático, al mencionar a Jesucristo como un Gran Líder de un grupo pequeño, capaz de cambiar al mundo, por tanto un líder no se caracteriza solamente por conducir grandes grupos.

Según Benedetti (2009), el líder se caracteriza por ser una persona ordenada, casi perfecta; por tanto, su liderazgo será así mismo impecable, siendo esta otra caracterización equivocada pues como lo indica el mismo autor, “la perfección es una pulida de errores” (p.81). El líder será entonces un ser humano más con la diferencia que sus características del comportamiento serán más sobresalientes o eficientes que las de otros y en diferentes escenarios o circunstancias (Kellerman, 2004).

Son innumerables las características que se le han etiquetado a los estilos de liderazgo. Históricamente se puede encontrar como ejemplo, el liderazgo de Moisés, con una actitud positiva y temperamental o Ptah-hopet con su autocontrol disciplinario y por ser visionario como



lo detalla Estrada (2007), otros personajes como el Libertador Simón Bolívar que ha decir de Salcedo (1983), fue también un visionario con una suerte de combinación de dones y atributos innatos que lo llevaron a un liderazgo de masas; otro líder fue Adolf Hitler con un estilo autoritario dictatorial como lo menciona Zentner (1975), al contrario de éste último tenemos a Juan Pablo II como líder espiritual pero muy influyente (Vera, 2000).

Entonces, si existen múltiples características de los líderes, estas deben parametrizarse en características de lo que son los estilos de liderazgo, para entenderlo mejor es interesante mencionar lo que Cabarcos (2010), sostiene al indicar que el líder será quien tiene la atribución de guiar a otro u otros que tengan la voluntad de ser manipulados, el ejercicio de este se denomina liderazgo, el mismo que puede tener varias connotaciones, una de las más importantes es el liderazgo creador o transformacional, siendo de alta intensidad pues demanda el uso de valores y principios éticos, al contrario de otros estilos como es el continuador, que se sostiene en su zona de confort para lo cual requiere una baja intensidad en su actuar (Cabarcos, 2010).

### Cualidades del liderazgo

Con estos antecedentes, varios autores determinan las características intrínsecas que han encontrado en la mayor parte de líderes famosos, no solo por la historia de liderazgos estatales, sino también de los líderes religiosos, empresariales, políticos, etc., es así como Maxwell (1999) define 21 cualidades indispensables de un líder en base al carácter de los individuos, como se detalla en la siguiente ilustración que recorre la historia:

Figura 1. Las 21 cualidades de un líder

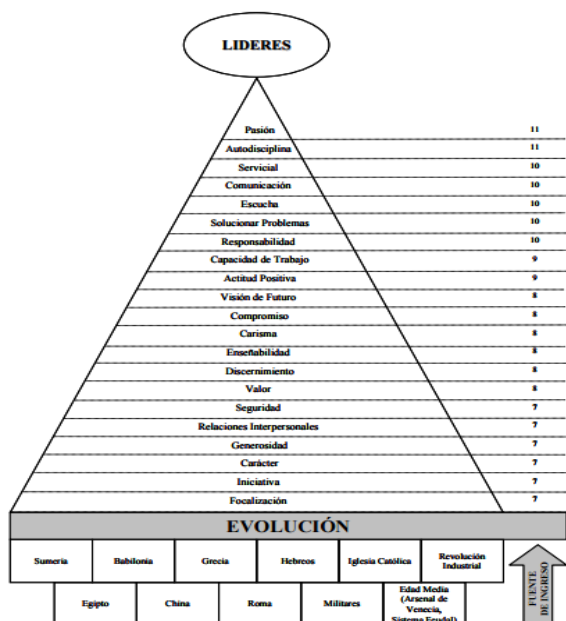


Figura 1. Pirámide de las 21 cualidades de los líderes a través de la historia. (Estrada, 2007) p.347.

### Leyes del liderazgo

Para Maxwell (2007), en uno de sus Bestseller, identificó las 21 leyes irrefutables del liderazgo en base a las 21 cualidades del líder, instrumento que sirve para el estudio del liderazgo en cualquier organización. Para su ilustración se representa en la siguiente tabla:

Tabla 1. Las 21 leyes irrefutables del liderazgo

1. La ley del tope	La capacidad del liderazgo determina el nivel de eficacia
2. La ley de la influencia	La verdadera medida del liderazgo es la influencia
3. La ley del proceso	El liderazgo se desarrolla a diario
4. La ley de la navegación	Cualquiera pueda navegar un barco, pero el líder marca la ruta
5. La ley de la adición	Los líderes aportan su valía por medio del servicio a los demás
6. La ley del terreno firme	La confianza es el fundamento del liderazgo
7. La ley del respeto	Por naturaleza, la gente sigue a los líderes más fuertes
8. La ley de la intuición	Los líderes evalúan las cosas con pasión de liderazgo
9. La ley del magnetismo	Se atrae a quien es como uno mismo
10. La ley de la conexión	Los líderes han de llegar al corazón antes de pedir la mano
11. La ley del círculo íntimo	El potencial de un líder lo determinan quienes están más cerca de él.
12. La ley de otorgamiento del poder	Sólo los líderes firmes otorgan el poder a otro.
13. La ley de la imagen	La gente hace lo que ve.
14. La ley del apoyo	La gente apoya al líder, luego al ideal
15. La ley de la victoria	Los líderes encuentran la forma de que gane el equipo
16. La ley del gran impulso	El empuje es el gran amigo de un líder
17. La ley de las prioridades	La actividad no aporta necesariamente el logro
18. La ley del sacrificio	Un líder debe ceder para ascender
19. La ley del momento oportuno	Cuando ser un líder es tan importante como qué hacer y dónde ir
20. La ley del crecimiento explosivo	Para aportar crecimiento, hay hacer seguidores; para multiplicarse, hay que formar líderes.
21. La ley del legado	La valía del líder se mide por la posteridad

Fuente: (Estrada Mejía, 2007)

Elaborado por: lo Autora

### Estilos de liderazgo

Para Segarra (2010), existe una infinidad de teorías y textualizaciones sobre lo que sería un buen líder, por lo que es necesario, que se encasille los estilos de liderazgo que la comunidad científica ha podido detectar y resumir, para que la sociedad tenga una herramienta elemental con que identificar un estilo de liderazgo a base de un modelo determinado, así se puede investigar casos en los que un tipo de liderazgo a provocado un impacto negativo en el desempeño de los colaboradores, visualizando el triunfo o fracaso en la consecución de los objetivos de la institución u organización.

Siguiendo con los estilos de liderazgo, la literatura trata de manera abundante, los casos donde el género masculino es el centro de investigación, posiblemente porque el género femenino no ha tenido, históricamente, espacios de poder o de dirección. Es así que este estudio está guiado a las investigaciones realizadas al tema del liderazgo tradicional, pero como lo manifiesta, aún existe una gama diferente de analizar el liderazgo por género, debido a muchos limitantes, pues efectivamente, en sus estudios encuentra muchas novedades que a decir de la autora, deberán ser incorporadas a la tradicional parametrización del liderazgo tradicional (Cuadrado, 2003).

Los estilos de liderazgo son investigados profundamente, debido a la influencia que tienen los líderes sobre el ambiente de trabajo, el

desempeño de los colaboradores, entre otros objetivos. Pedraja, Rodríguez Ponce, Delgado Almonte, y Rodríguez (2006), investigaron sobre el liderazgo transaccional, transformacional y laissez, encontrando que en pequeñas empresas, el estilo de liderazgo transformacional consigue mejores resultados organizacionales, en base a la transformación de los esquemas caducos introduciendo la innovación para el cambio de actitudes y comportamientos estetizantes (Tambo & Vicente, 2015).

Otros estilos estudiados por investigadores son: el autocrático y el democrático, orientado a la tarea y orientado a las relaciones, transformacional y transaccional, calificando a estos estilos como los más estudiados (Cuadrado, 2001).

Según López Tellez, López Velásquez, y López Duque (2016), identifican los estilos de liderazgo, en un estudio realizado de Mobbing, de la siguiente manera: Estilo directivo, coordinador, monitor y asesor; los mismos que se presentan en etapas de evolución como es: Etapa reactiva, receptiva, proactiva e interactiva, respectivamente.

Para Goleman (2013), los estilos de liderazgo se puede clasificar en: Visionario (autoritario), coach, conciliador, democrático, ejemplarizante, y dominante (coercitivo). Todos ellos con su respectivo impacto positivo o negativo, dentro la vida de la organización.

### Desempeño laboral: conceptos

Para Martínez (2007), el desempeño emerge del ser, sintetizando que este “es el esfuerzo o energía gastada en la realización de las tareas que forman el trabajo del individuo” (p.29),.

Según Stoner (1994) define el desempeño laboral como la manera en que los miembros de una organización trabajan eficazmente para alcanzar las metas comunes que han sido trazadas con antelación, siendo este un suceso que responde a una planificación técnica o empírica.

Chiavenato (1998) citado por Ruiz, Silva, y Vanga (2008, p.427), según el desempeño laboral “es una sistemática apreciación del desempeño, del potencial de desarrollo del individuo en el cargo, afirmando que toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona”.

### METODOLOGÍA

La presente investigación es de tipo metodológico, cualitativo, correlacional, con un modelo de diseño no experimental - analítico. Como lo indica Villalba (2016), al caracterizar a una institución y sus elementos, se trata de despejar la hipótesis planteada, para lo cual es necesario utilizar los números, pretendiendo

demostrar la correlación de los datos que se obtienen por las variables que intervienen, reflejándose en porcentajes y resultados de cálculos estadísticos (Pazmiño, 2013).

La población seleccionada para el presente estudio está definida por el total de servidores y trabajadores de la unidad de análisis, Dirección Provincial del IESS de Morona Santiago, compuesta por 30 colaboradores, los mismos que fueron encuestados en el primer trimestre del año 2017. Esta población se constituye de la siguiente manera:

Tabla 2. Distribución de la población por Grupo de Trabajo

GRUPO DE TRABAJO	SSC	DP	RT
Servicios Corporativos	2	4	1
Apoyo Estratégico	1	1	-
Afiliación y Cobertura	1	5	1
Gestión de Cartera	-	3	-
Jurídico	-	1	-
Médico de Riesgos del Trabajo (RT)	-	-	1
Supervisión Seguro Social Campesino	3	-	-
Secretaría	1	1	-
Conserjería	-	1	-
Transportación	1	2	-
<b>Total Empleados</b>			<b>30</b>

Fuente: Talento Humano de la DPMS  
Elaborado por: La Autora

Estos datos son proporcionados por la oficina de Talento Humano, donde SSC corresponde al Grupo Provincial del Seguro Social Campesino, DP que corresponde al personal administrativo que compone la Dirección Provincial y RT corresponde al Grupo Provincial de Riesgos del Trabajo.

### Instrumentos de Medición

Siendo el estilo de liderazgo una influencia positiva o negativa, en las personas y grupos de trabajo, las mismas que por las decisiones y el comportamiento del líder, acarrearán efectos positivos o negativos, sobre su desempeño laboral. Con este antecedente, se pueden analizar algunos instrumentos de determinación de los estilos de liderazgo que poseen los directivos, jefes u otras instancias jerárquicas que tienen a cargo subalternos, pues varios estudiosos del liderazgo han podido señalar varios estilos de liderazgo, también sus características guardan mucha relación.

Aguiar (1996) refiere que la encuesta es el instrumento de recolección de datos, donde se plantean preguntas de comportamiento y de estilo cerrada, dando varias opciones de respuesta, es decir multiopcionales de selección múltiple, donde los encuestados pueden escoger una sola opción Pazmiño (2013). Los datos se medirán con el método Likert el mismo que considera una puntuación de 1 a 5 para cada interrogante,

donde la respuesta “siempre” tiene una puntuación alta de 5, “frecuentemente” se le asigna 4 puntos, “a veces” tiene 3 puntos, “rara vez” tiene 2 puntos y finalmente la respuesta “nunca” se le asignó 1 punto.

La encuesta mide el estilo de liderazgo Autoritario y Democrático, dado en 35 Ítems que se distribuyen la tendencia de la siguiente manera: 1) los Ítems 8, 12, 17, 18, 19, 30, 34 y 35 reciben una puntuación de uno (1) si la respuesta registrada es (R) “rara vez” o (N) “nunca”. 2) los Ítems 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 19, 11, 13, 14, 15, 16, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 31, 32 y 33, se les asigna una puntuación de uno (1) si la respuesta fue (S) “siempre” o (F) “frecuentemente”. De ambas situaciones 1) y 2) se suman los valores puntuados con (1) para determinar la frecuencia de líder permisivo, centrado en las personas es decir Democrático por los Ítems señalados: 3, 5, 8, 10, 12, 15, 17, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34 y 35. Para detectar el liderazgo Autoritario centrado a las “obligaciones” se suman los Ítems puntuados con uno (1) en los no señalados que en esta investigación corresponde a los Ítems: 1, 2, 4, 6, 7, 9, 11, 13, 14, 16, 20, 21, 23, 25, 27, 29, 31 y 33. Existen otras teorías como la Situacional, del Gran Hombre, del Aprendizaje como lo trata Peris (1998) donde se evidencia el apareamiento de líderes según la situación del momento, o el carácter del individuo frente al poder, etc., se analiza dos de los tres estilos de liderazgo que planteó Kurt Lewin (1890 – 1947) las que se analizan con el cuestionario diseñado, para poder diferenciar los estilos de liderazgo autoritario (directivo) con el estilo democrático (participativo), como lo menciona Matos (2010) al citar que estos dos estilos fueron tratados por Kurt Lewin, quien fuera uno de los fundadores de la psicología social moderna, así como otros investigadores como House y Mitchell (1974) y Hunt y Osborn (1982).

La encuesta realizada es una adaptación al cuestionario de Kurt Lewin para utilizar un lenguaje más simple y comprensivo, pues se lo ejecutó como piloto dentro de un focus group de cinco personas, donde el entendimiento a las preguntas fue de una absoluta comprensión y el tiempo estimado para ser llenada fue de 10 minutos aproximadamente, por lo que se decidió no realizar modificaciones al cuestionario, a criterio de un experto, la batería de preguntas es adecuada para definir los que se busca, este comentario fue vertido por un servidor del Ministerio de Relaciones Laborales quien utiliza el banco de preguntas en sus cursos de liderazgo a Instituciones Públicas, pero desde la vista del servidor para sí mismo. Con los resultados cuantificados se analizará el estilo de liderazgo detectado en la Institución investigada y se validará frente a la calificación promedio obtenida

por el personal en la Evaluación del Desempeño del año estudiado, para determinar empíricamente si el estilo de liderazgo encontrado tiene o no correlación con el rendimiento del personal, tomando en cuenta que el IESS mide su productividad no por la gestión burocrática en sí, sino más bien por los “resultados alcanzados” (IESS-PR) es decir con una marcada tendencia a las “obligaciones”.

Al detectar el estilo de liderazgo que lleva a la institución a alcanzar bajos, medianos o altos resultados en el rendimiento del personal, el dato resultante beneficiará a la Institución en la construcción de principios técnicos – estratégicos para mejorar el estilo de liderazgo perfeccionándolo y corrigiendo lo que desmotiva el rendimiento de los colaboradores, como lo menciona Ostroff (2006), al direccionar al mejor desempeño relacionando el rendimiento con la misión de la institución, distinguir las relaciones existentes con todos los elementos de dependencia administrativa, mejorar el poder de convencimiento de las partes interesadas, sean internas o externas, creación de hojas de ruta y sobre todo crear liderazgo real y no burocrático.

## ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Antes de analizar los resultados, es imprescindible mencionar que tanto el estilo del liderazgo Democrático como el Autoritario, no necesariamente el uno discrimina al otro, ambos pueden coexistir con un lazo denominado “ética”, como lo plantea Brito (2016), pues ambos se pueden convinar al mismo tiempo, siempre y cuando el fin común sea beneficioso para el líder y su subalterno, llegando al término de la jornada, a alcanzar los objetivos planteados.

Del análisis empírico se determina que en base al cuestionario aplicado los estilos de liderazgo hallados fueron observados de la siguiente manera:

Figura 2. Estilo de liderazgo



Figura 2. Gráfico de pastel de los estilos de liderazgo, donde el 90% corresponde a un estilo democrático y 10% a un estilo autoritario.

Fuente: la Autora

Los servidores públicos tienen una visión del estilo de liderazgo de la máxima autoridad provincial, como Democrático, el mismo que al



ser inspirador y participativo, lograría conseguir sus objetivos aumentando el mejor desempeño de sus colaboradores. Es así que nace un principio de reciprocidad, pues por una parte el líder de la institución califica a su personal como MUY BUENO, entendiendo que dicha calificación obedece a un proceso evaluación del desempeño, estos a su vez, califican a líder como democrático, donde el líder logra balancear el clima organizacional, escuchando a su gente y permitiendo una flexibilización que permite la fluidez de las ideas y las iniciativas individuales y colectivas, dejando a un lado la excesiva supervisión que coarta la creatividad y la autogestión; y, que según los resultados de las encuestas, el estilo democrático ha permitido una convivencia racional y el cumplimiento de las metas.

### Análisis de frecuencias

La mayoría de encuestados (53,3%), dijeron que su líder siempre los estimula para un mayor rendimiento. También una gran proporción (37%), afirmó que frecuentemente su líder los estimula.

Tabla 3. Estimula a sus colaboradores a un mejor rendimiento

Válidos	F	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	3,3	3,3	3,3
A veces	2	6,7	6,7	10,0
Frecuentemente	11	36,7	36,7	46,7
Siempre	16	53,3	53,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta; Elaboración: La Autora

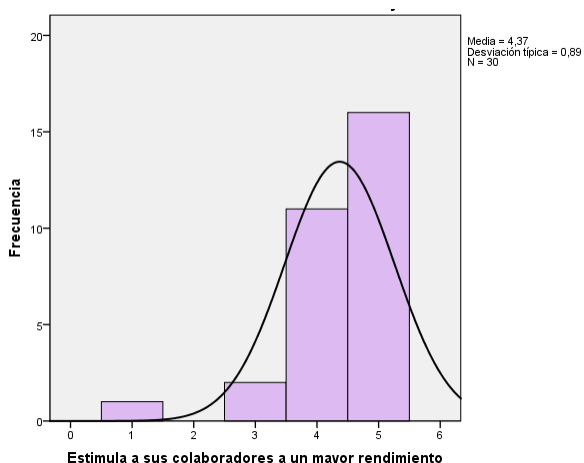


Figura 3. Estimula a sus colaboradores a un mejor rendimiento.

Fuente: Encuesta; Elaboración: La Autora

Cuando se les preguntó si su líder tolera indecisiones y retrasos en la ejecución de los trabajos, la mayoría de colaboradores (47%) afirmó que esto sucede a veces. En segundo lugar está el 30% que afirmó que esto sucede Frecuentemente.

Tabla 4. Tolera indecisiones y retrasos en la ejecución de los trabajos

Válidos	F	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	3,3	3,3	3,3
Rara vez	3	10,0	10,0	13,3
A veces	14	46,7	46,7	60,0
Frecuentemente	9	30,0	30,0	90,0
Siempre	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta; Elaboración: La Autora

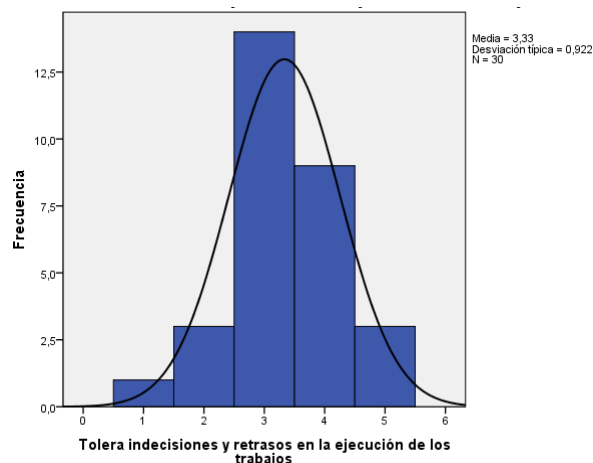


Figura 4. Tolera indecisiones y retrasos en la ejecución de los trabajos.

Fuente: Encuesta; Elaboración: La Autora

De las 30 personas que respondieron al test, se obtuvo que el 40%, que es la mayoría, dice que su líder rara vez se deja ahogar en los detalles, en segundo lugar la categoría mayormente seleccionada fue a veces con el 27%

Tabla 5. Se deja "ahogar" en los detalles

Válidos	F	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	6	20,0	20,0	20,0
Rara vez	12	40,0	40,0	60,0
A veces	8	26,7	26,7	86,7
Frecuentemente	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta; Elaboración: La Autora

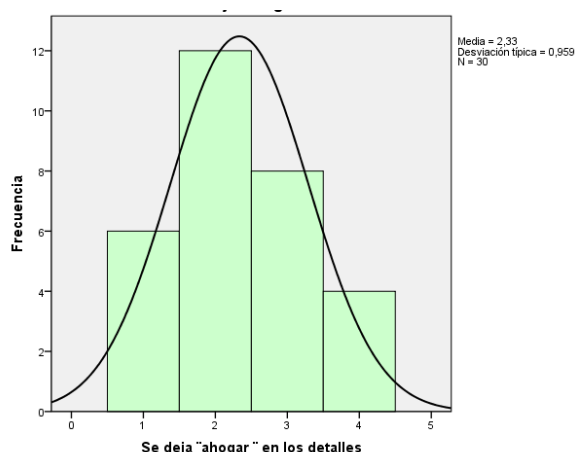


Figura 5. Se deja "ahogar " en los detalles.

Fuente: Encuesta; Elaboración: La Autora

Los colaboradores en el 67 % de los casos, consideran que su líder siempre los representa en reuniones externas, y un 20% afirmó que esto sucede frecuentemente.

Tabla 6. Representa al grupo en reuniones externas

Válidos	F	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Rara vez	1	3,3	3,3	3,3
A veces	3	10,0	10,0	13,3
Frecuentemente	6	20,0	20,0	33,3
Siempre	20	66,7	66,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta; Elaboración: La Autora

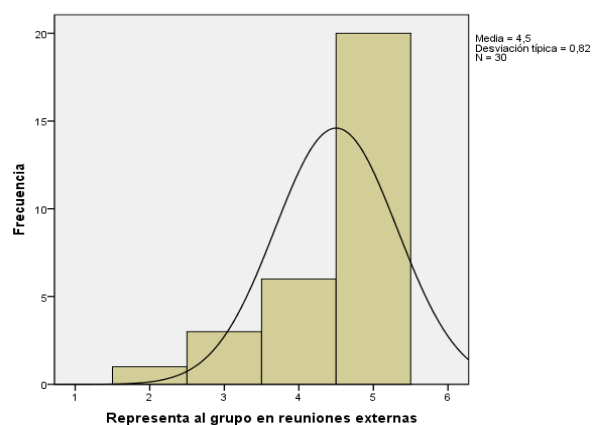


Figura 6. Representa al grupo en reuniones externas.

Fuente: Encuesta; Elaboración: La Autora

El 33% de los encuestados cree que su líder es reacio a consentir a sus colaboradores en libertad de acción, y un 27% dijo que esto sucede rara vez.

Tabla 7. Es reacio a consentir a sus colaboradores libertad de acción

Válidos	F	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	6,7	6,7	6,7
Rara vez	8	26,7	26,7	33,3
A veces	7	23,3	23,3	56,7
Frecuentemente	10	33,3	33,3	90,0
Siempre	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta; Elaboración: La Autora

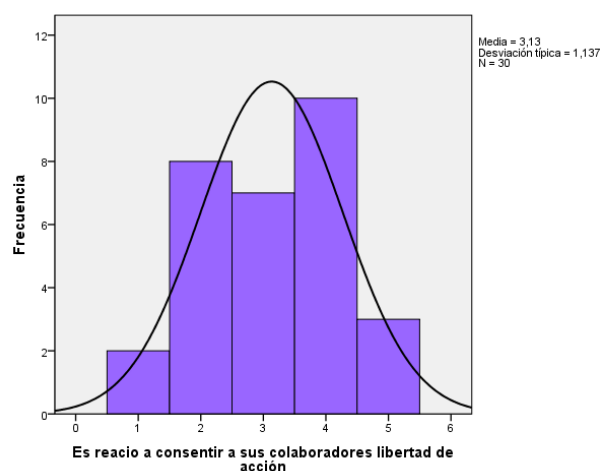


Figura 7. Es reacio a consentir a sus colaboradores libertad de acción.

Fuente: Encuesta; Elaboración: La Autora

El 40% de los colaboradores, cree que su líder rara vez se niega a dar explicaciones de sus actos, mientras que la segunda respuesta más seleccionada se divide entre nunca y frecuentemente con el 20% de colaboradores que respondieron en estas categorías.

Tabla 8. Se niega a dar explicaciones de sus actos

Válidos	F	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	6	20,0	20,0	20,0
Rara vez	12	40,0	40,0	60,0
A veces	5	16,7	16,7	76,7
Frecuentemente	6	20,0	20,0	96,7
Siempre	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta; Elaboración: La Autora



Figura 8. Se niega a dar explicaciones de sus actos

Fuente: Encuesta; Elaboración: La Autora

Cuando se les preguntó si el líder obra sin consultar al grupo, las respuestas de los colaboradores están repartidas entre las 4 primeras categorías casi equitativamente, mientras que, solo una persona dijo que esto ocurre siempre.

Tabla 9. Obra sin consultar con el grupo

Válidos	F	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	7	23,3	23,3	23,3
Rara vez	8	26,7	26,7	50,0
A veces	8	26,7	26,7	76,7

Frecuentemente	6	20,0	20,0	96,7
Siempre	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta; Elaboración: La Autora

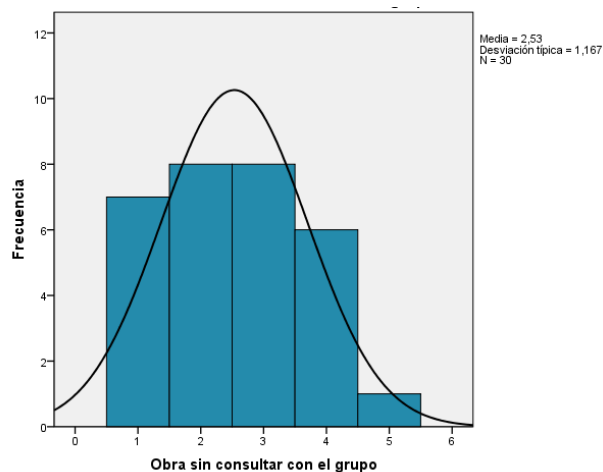


Figura 9. Obra sin consultar con el grupo

Fuente: Encuesta; Elaboración: La Autora

Cuando se indagó si el líder intenta que sus colaboradores se atengan a normas y a metodologías precisas, se puede observar que en su mayoría los encuestados afirmaron que a veces.

Tabla 10. Intenta que sus colaboradores se atengan a normas y a la metodología precisa

Válidos	F	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	10,0	10,0	10,0
Rara vez	3	10,0	10,0	20,0
A veces	12	40,0	40,0	60,0
Frecuentemente	6	20,0	20,0	80,0
Siempre	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta; Elaboración: La Autora

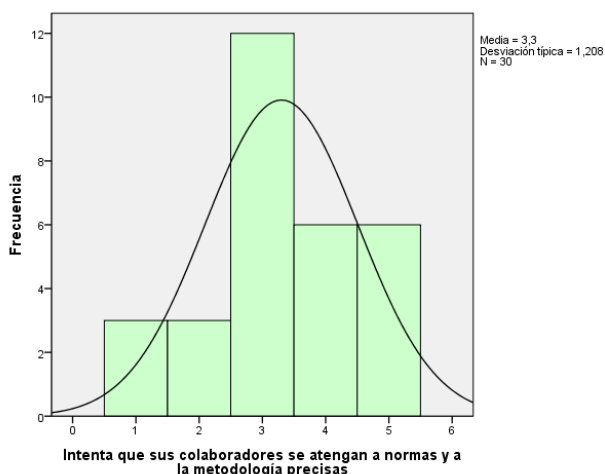


Figura 10. Intenta que sus colaboradores se atengan a normas y a la metodología precisa.  
Fuente: Encuesta; Elaboración: La Autora

**ANÁLISIS DE LAS PREGUNTAS DENTRO DEL ESTILO DEMOCRÁTICO DE LIDERAZGO**

Al preguntar a los encuestados si su líder actúa como el portavoz del grupo, la mayoría respondió de manera positiva, es decir el 67% afirmó que esto sucede siempre, este gesto revela que el líder no habla en primera persona, como lo podría hacer un líder con estilo autoritario. Al reconocer esta actitud, se evidencia que la percepción de los servidores es positiva, pues cuando el líder deja notar que la conquista del equipo de trabajo, es la suya y no la de otros, esto genera apatía y desmotivación.

Tabla 11. Actúa como portavoz del grupo

Válidos	F	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Frecuentemente	10	33,3	33,3	33,3
Siempre	20	66,7	66,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta; Elaboración: La Autora

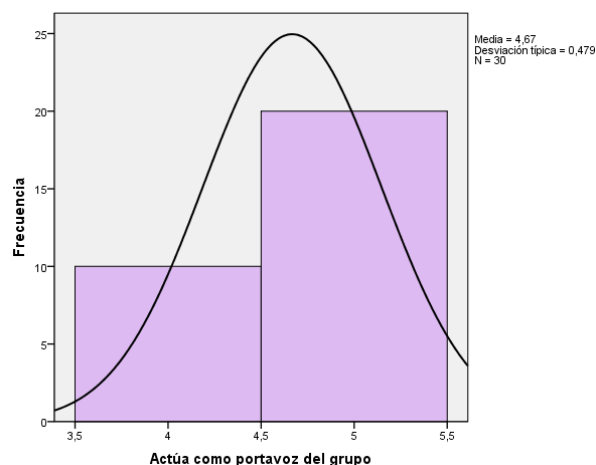


Figura 11. Actúa como portavoz del grupo  
Fuente: Encuesta; Elaboración: La Autora

En su mayoría, los colaboradores, dijeron que su líder anima el trabajo extra frecuentemente (43%), y el 33% dijo que esto sucede siempre.

Tabla 12. Anima el trabajo extra

Válidos	F	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	3,3	3,3	3,3
Rara vez	1	3,3	3,3	6,7
A veces	5	16,7	16,7	23,3
Frecuentemente	13	43,3	43,3	66,7
Siempre	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta; Elaboración: La Autora

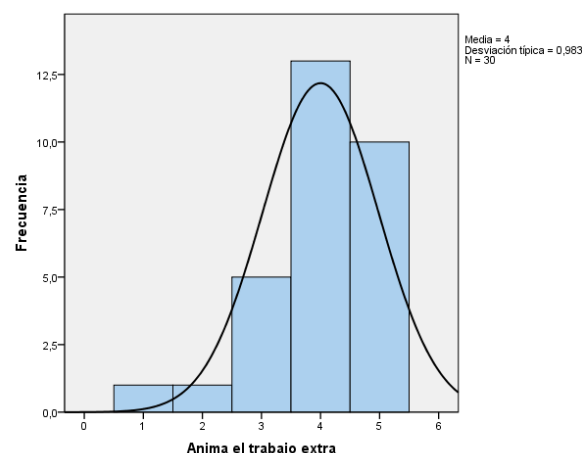


Figura 12. Anima el trabajo extra.  
Fuente: Encuesta; Elaboración: La Autora



En cuanto al ítem, donde se deseaba saber si el líder permite a los colaboradores una completa libertad en el trabajo, se pudo observar que en el 67% de los casos, se afirmó que esto sucede frecuentemente.

Tabla 13. Permite a los colaboradores una completa libertad en su trabajo

Válidos	F	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	2	6,7	6,7	6,7
Frecuentemente	20	66,7	66,7	73,3
Siempre	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

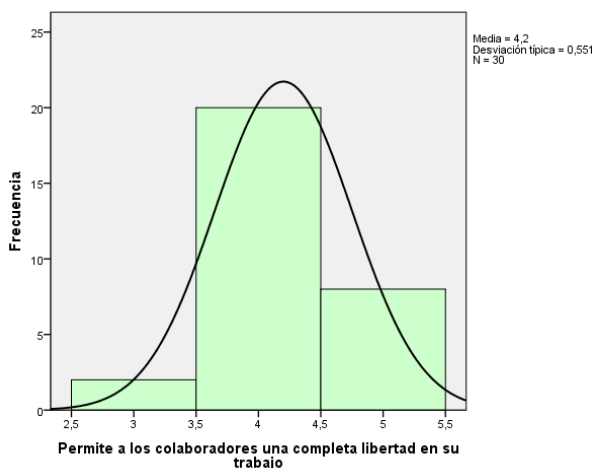


Figura 13. Permite a los colaboradores una completa libertad en su trabajo. Fuente: Encuesta; Elaboración: La Autora

La mayoría de colaboradores, es decir 43%, cree que el líder favorece el uso de procedimientos estandarizados frecuentemente, y el 23% afirmó que esto ocurre a veces.

Tabla 14. Favorece el uso de procedimientos estandarizados

Válidos	F	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	3,3	3,3	3,3
Rara vez	3	10,0	10,0	13,3
A veces	7	23,3	23,3	36,7
Frecuentemente	13	43,3	43,3	80,0
Siempre	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta; Elaboración: La Autora

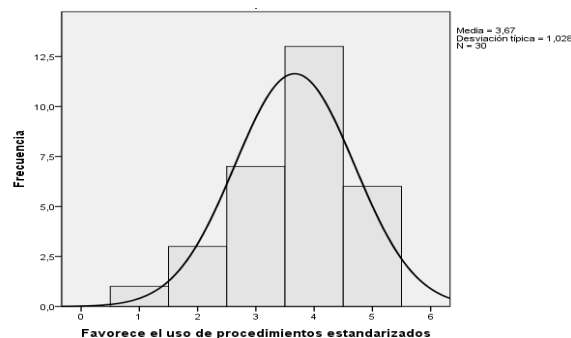


Figura 14. Favorece el uso de procedimientos estandarizados.

Fuente: Encuesta; Elaboración: La Autora

Los colaboradores afirmaron en un 47% que su líder frecuentemente deja que los colaboradores recurran a su propia capacidad de juicio en la solución de los problemas, y un 43% dijo que esto ocurre siempre.

Tabla 15. Deja que los colaboradores recurran a su propia capacidad de juicio en la solución de los problemas

Válidos	F	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	3,3	3,3	3,3
A veces	2	6,7	6,7	10,0
Frecuentemente	14	46,7	46,7	56,7
Siempre	13	43,3	43,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta; Elaboración: La Autora

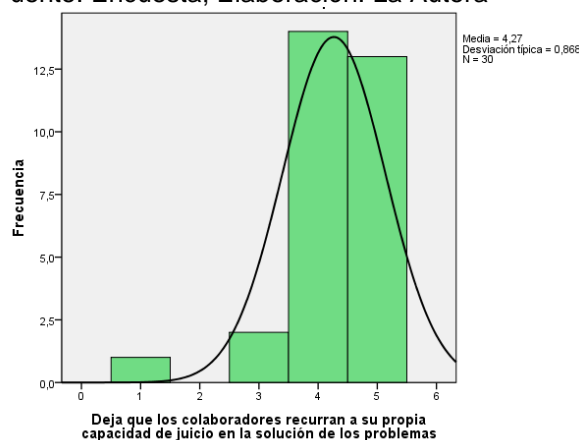


Figura 15. Deja que los colaboradores recurran a su propia capacidad de juicio en la solución de los problemas.

Fuente: Encuesta; Elaboración: La Autora

Según el 57% de encuestados, el líder siempre ayuda a los suyos a destacar ante otros, y según el 40% esto ocurre frecuentemente.

Tabla 16. Ayuda a los suyos a destacar ante otros

Válidos	F	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	1	3,3	3,3	3,3
Frecuentemente	12	40,0	40,0	43,3
Siempre	17	56,7	56,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

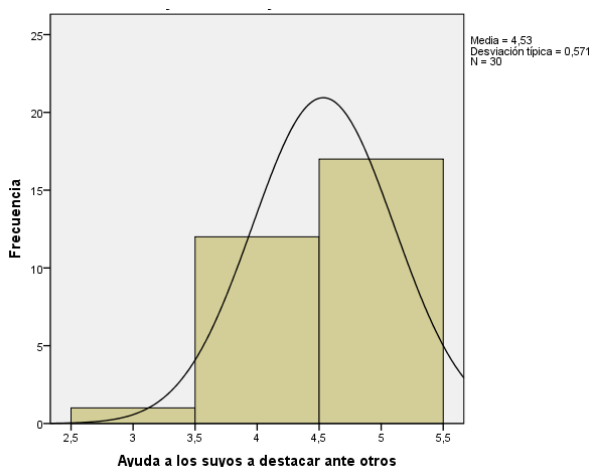


Figura 16. Ayuda a los suyos a destacar ante otros

Fuente: Encuesta; Elaboración: La Autora

El 53% de encuestados afirmó que su líder siempre habla en nombre del grupo, un 30% afirmó que esto sucede frecuentemente.

Tabla 17. Habla en nombre del grupo

Válidos	F	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	5	16,7	16,7	16,7
Frecuentemente	9	30,0	30,0	46,7
Siempre	16	53,3	53,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta; Elaboración: La Autora

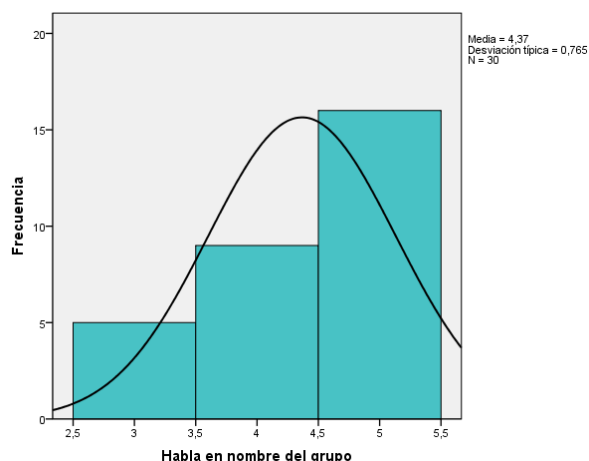


Figura 17. Habla en nombre del grupo  
Fuente: Encuesta; Elaboración: La Autora

Los colaboradores, afirman que su líder siempre presenta sus ideas al grupo, siendo estos la mayoría (70%), un 26% afirmó que esto sucede frecuentemente.

Tabla 18. Presenta sus ideas al grupo

Válidos	F	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	1	3,3	3,3	3,3
Frecuentemente	8	26,7	26,7	30,0
Siempre	21	70,0	70,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta; Elaboración: La Autora

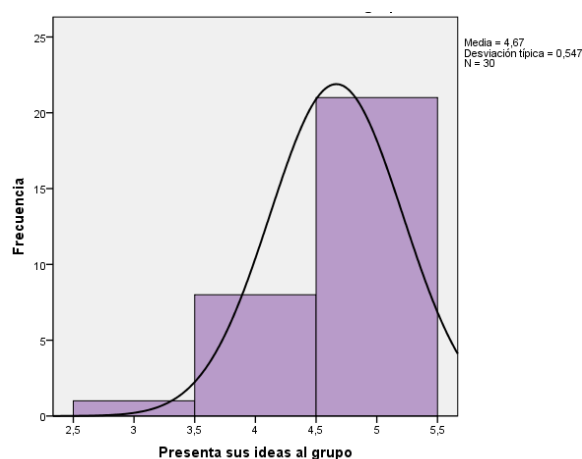


Figura 18. Presenta sus ideas al grupo  
Fuente: Encuesta; Elaboración: La Autora

La mayoría de encuestados, es decir el 47%, afirmó que su líder permite que sus colaboradores adopten la forma de trabajo que consideren mejor

frecuentemente, el 33% dijo que esto ocurre siempre.

Tabla 19. Permite que sus colaboradores adopten la forma de trabajo que consideren mejor

Válidos	F	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	3,3	3,3	3,3
A veces	5	16,7	16,7	20,0
Frecuentemente	14	46,7	46,7	66,7
Siempre	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta; Elaboración: La Autora

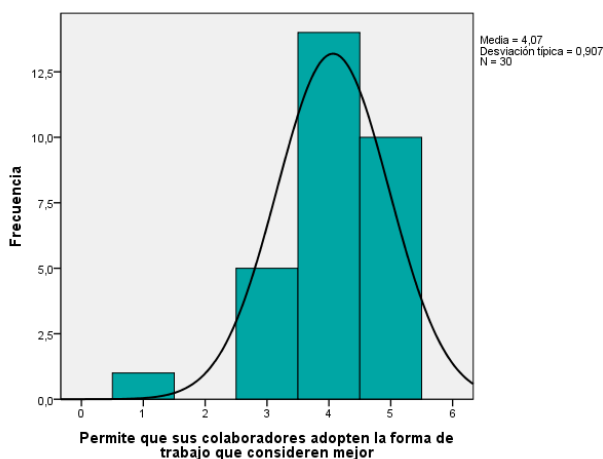


Figura 19. Permite que sus colaboradores adopten la forma de trabajo que consideren mejor.

Fuente: Encuesta; Elaboración: La Autora

El 60% de encuestados dijo que el líder siempre se empeña a fondo para hacer carrera

Mientras que el 23% dijo que esto sucede frecuentemente.

Tabla 20. Se empeña a fondo para hacer carrera

Válidos	F	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	3,3	3,3	3,3
A veces	4	13,3	13,3	16,7
Frecuentemente	7	23,3	23,3	40,0
Siempre	18	60,0	60,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta; Elaboración: La Autora

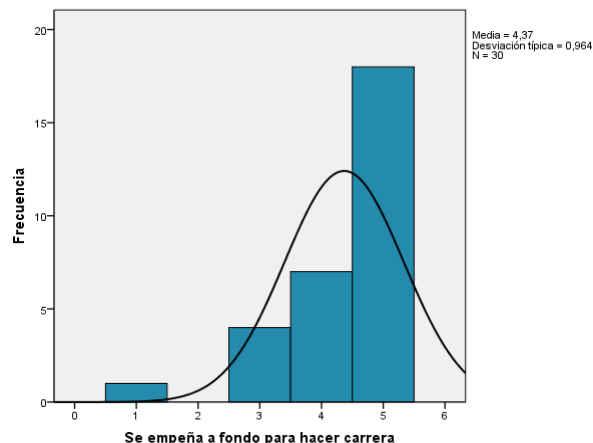


Figura 20. Se empeña a fondo para hacer carrera  
Fuente: Encuesta; Elaboración: La Autora

Los colaboradores en un 50% de los casos dijeron que el líder frecuentemente habla en nombre del grupo cuando existe la presencia de personas extrañas, el 27% afirmó que esto sucede siempre.

Tabla 21. En presencia de personas extrañas habla él o ella en nombre del grupo

Válidos	F	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Rara vez	1	3,3	3,3	3,3
A veces	6	20,0	20,0	23,3
Frecuentemente	15	50,0	50,0	73,3
Siempre	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta; Elaboración: La Autora

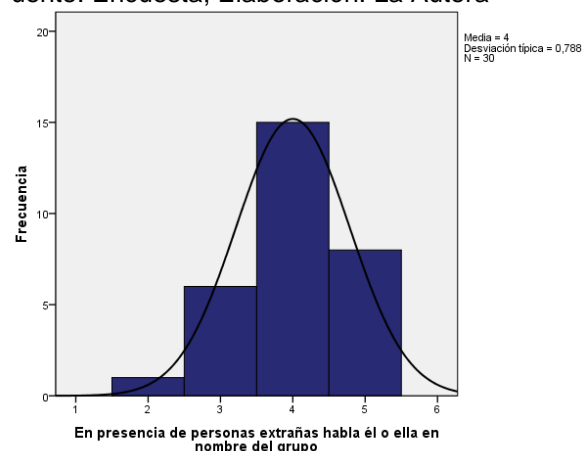


Figura 21. En presencia de personas extrañas habla él o ella en nombre del grupo  
Fuente: Encuesta; Elaboración: La Autora

El 57% de encuestados afirmaron que su líder, siempre mantiene un elevado ritmo de actividad, mientras el 36% dijo que esto sucede frecuentemente.

Tabla 22. Mantiene un elevado ritmo de actividad

Válidos	F	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	2	6,7	6,7	6,7
Frecuentemente	11	36,7	36,7	43,3
Siempre	17	56,7	56,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta; Elaboración: La Autora

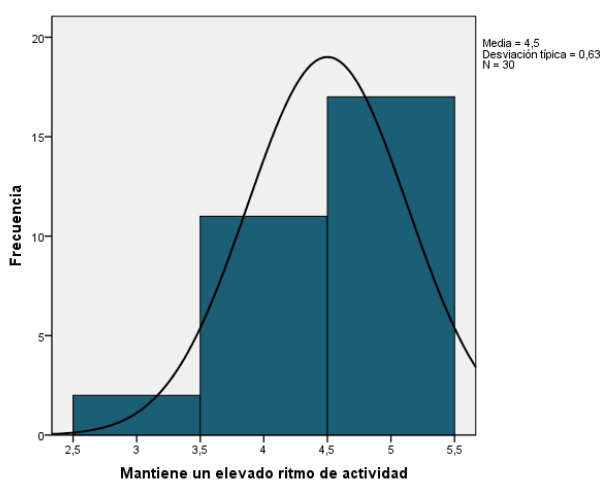


Figura 22. Mantiene un elevado ritmo de actividad

Fuente: Encuesta; Elaboración: La Autora

Cuando se preguntó a los trabajadores sobre la frecuencia con la que su líder confía a ellos un trabajo sin indicaciones y les deja libertad de proceder, el 53% dijo que esto sucede frecuentemente, el 23% que sucede siempre y un 20% dijo que esto ocurre a veces.

Tabla 23. Confían a sus colaboradores un trabajo sin indicaciones y les deja libertad para proceder

Válidos	F	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	3,3	3,3	3,3
A veces	6	20,0	20,0	23,3
Frecuentemente	16	53,3	53,3	76,7

Siempre	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta; Elaboración: La Autora

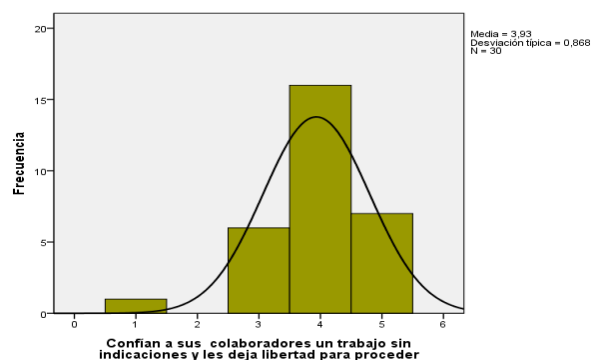


Figura 23. Confían a sus colaboradores un trabajo sin indicaciones y les deja libertad para proceder. Fuente: Encuesta; Elaboración: La Autora

Cuando en el grupo surge conflictos, el 47% de encuestados dijo que el líder siempre trata de mediar, el 43% dijo que esto sucede frecuentemente.

Tabla 24. Cuando en el grupo surge conflictos trata de mediar

Válidos	F	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Rara vez	1	3,3	3,3	3,3
A veces	2	6,7	6,7	10,0
Frecuentemente	13	43,3	43,3	53,3
Siempre	14	46,7	46,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta; Elaboración: La Autora



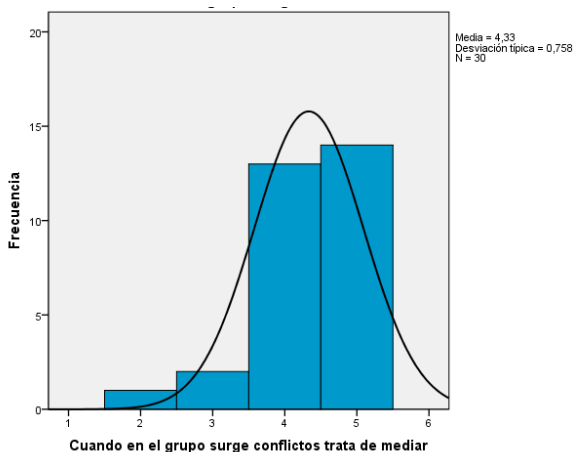


Figura 24. Cuando en el grupo surge conflictos trata de mediar.

Fuente: Encuesta; Elaboración: La Autora

Cuando se preguntó sobre la frecuencias con que el líder decide que se hace y como se hace, el 33% dijo que ocurre frecuentemente y el 26% que esto ocurre siempre.

Tabla 25. Él o ella decide qué se hace y como se hace

Válidos	F	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	4	13,3	13,3	13,3
Rara vez	4	13,3	13,3	26,7
A veces	4	13,3	13,3	40,0
Frecuentemente	10	33,3	33,3	73,3
Siempre	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta; Elaboración: La Autora

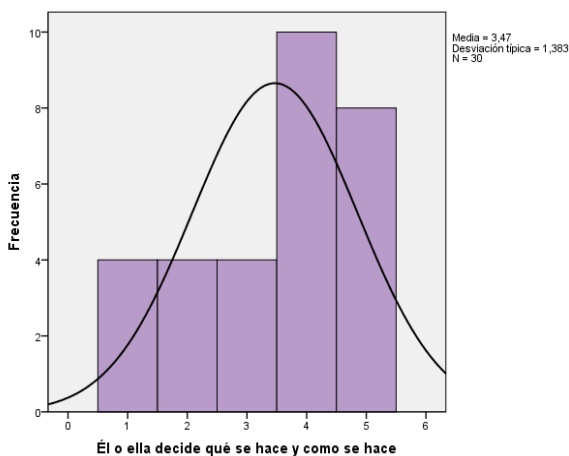


Figura 25. Él o ella decide qué se hace y como se hace.

Fuente: Encuesta; Elaboración: La Autora

El 43% de los colaboradores afirmó que su líder frecuentemente presiona para incrementar la productividad y el 33% dijo que esto sucede siempre.

Tabla 26. Presiona para incrementar la productividad

Válidos	F	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	3,3	3,3	3,3
Rara vez	2	6,7	6,7	10,0
A veces	4	13,3	13,3	23,3
Frecuentemente	13	43,3	43,3	66,7
Siempre	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta; Elaboración: La Autora

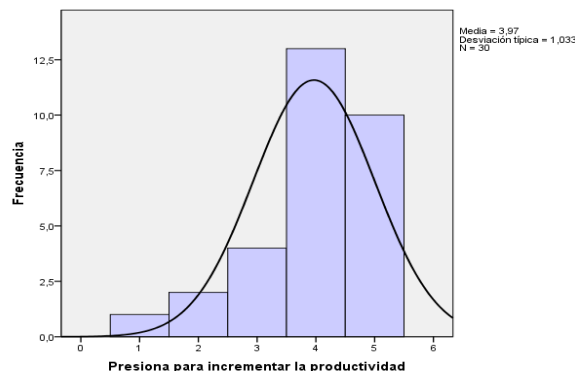


Figura 26. Presiona para incrementar la productividad.

Fuente: Encuesta; Elaboración: La Autora

El 43% de colaboradores dijo que el líder frecuentemente delega en algunos de sus colaboradores parte de su autoridad, y el 33% afirmó que esto sucede a veces.

Tabla 27. Delega en algunos/as de sus colaboradores parte de su autoridad

Válidos	F	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Rara vez	2	6,7	6,7	6,7
A veces	10	33,3	33,3	40,0
Frecuentemente	13	43,3	43,3	83,3
Siempre	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta; Elaboración: La Autora

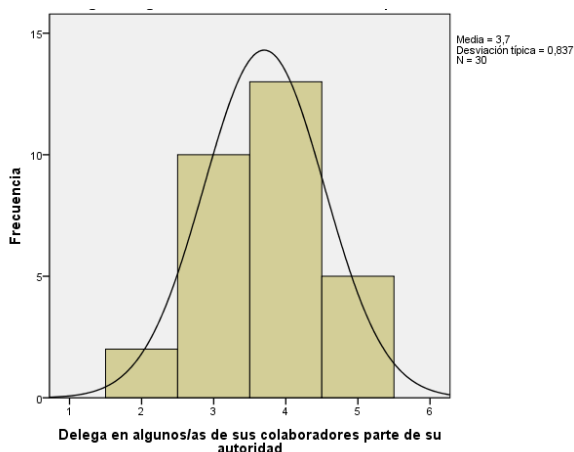


Figura 27. Delega en algunos/as de sus colaboradores parte de su autoridad  
Fuente: Encuesta; Elaboración: La Autora

El 53% de los colaboradores dijo que frecuentemente las cosas van normalmente según las previsiones de su líder, el 30% afirmó que esto sucede siempre.

Tabla 28. Las cosas van normalmente según sus previsiones

Válidos	F	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	6,7	6,7	6,7
A veces	3	10,0	10,0	16,7
Frecuentemente	16	53,3	53,3	70,0
Siempre	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta; Elaboración: La Autora

Los colaboradores afirmaron en un 50% de los casos que el líder deja al grupo un alto margen de iniciativa frecuentemente, y en un 37% de los casos dijo que esto lo hace siempre.

Tabla 29. Deja al grupo un alto margen de iniciativa

Válidos	F	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	3,3	3,3	3,3
A veces	3	10,0	10,0	13,3
Frecuentemente	15	50,0	50,0	63,3
Siempre	11	36,7	36,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta; Elaboración: La Autora

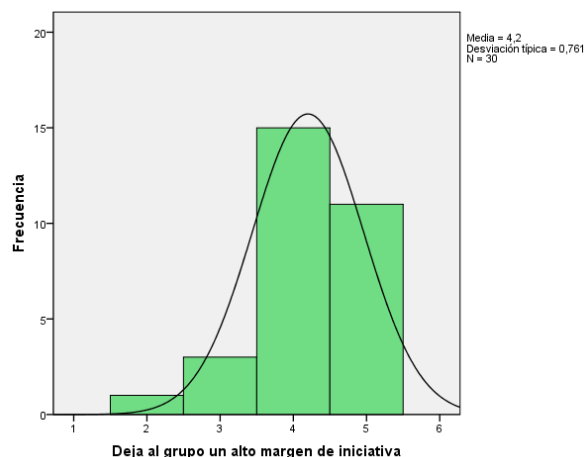


Figura 28. Deja al grupo un alto margen de iniciativa  
Fuente: Encuesta; Elaboración: La Autora

Fuente: Encuesta; Elaboración: La Autora

El líder dentro de esta institución, según el 50% de los colaboradores, frecuentemente asigna a los miembros del grupo trabajos específicos, el 36% afirmó que esto sucede siempre.

Tabla 30. Asigna a los miembros del grupo trabajos específicos

Válidos	F	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	4	13,3	13,3	13,3
Frecuentemente	15	50,0	50,0	63,3
Siempre	11	36,7	36,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta; Elaboración: La Autora

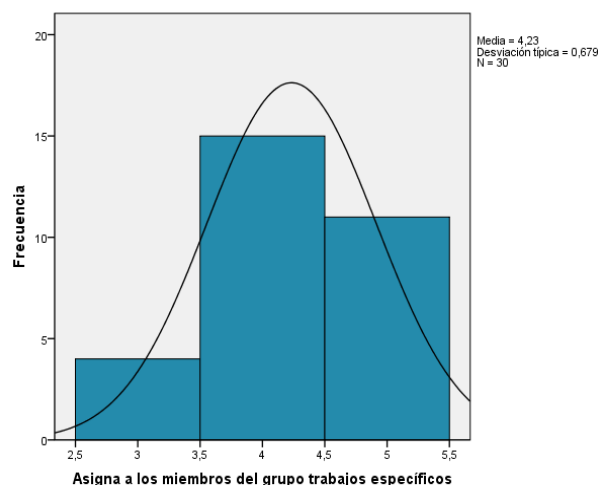


Figura 29. Asigna a los miembros del grupo trabajos específicos  
Fuente: Encuesta; Elaboración: La Autora

Fuente: Encuesta; Elaboración: La Autora

Según el 33% de colaboradores, el líder frecuentemente es proclive a aportar cambios, y según el 30% de colaboradores esto sucede siempre.

Tabla 31. Es proclive a aportar cambios

Válidos	F	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	3,3	3,3	3,3
Rara vez	3	10,0	10,0	13,3
A veces	7	23,3	23,3	36,7
Frecuentemente	10	33,3	33,3	70,0
Siempre	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta; Elaboración: La Autora

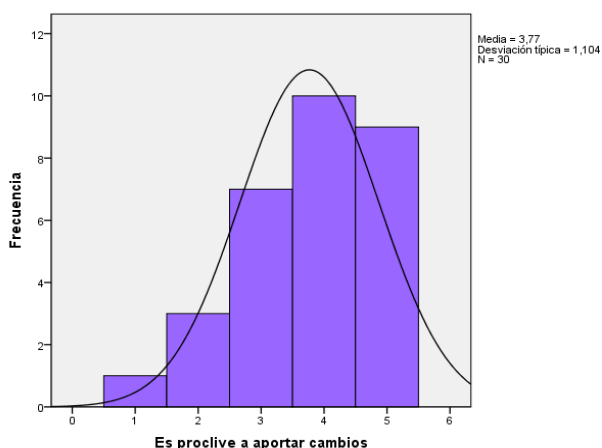


Figura 30. Es proclive a aportar cambios

Fuente: Encuesta; Elaboración: La Autora

Cuando se preguntó la frecuencia con la que el líder pide a sus colaboradores que trabajen con más ganas. El 60% dijo que esto sucede siempre y el 26% dijo que esto ocurre frecuentemente.

Tabla 32. Pide a sus colaboradores que trabajen con más ganas

Válidos	F	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Rara vez	1	3,3	3,3	3,3
A veces	3	10,0	10,0	13,3
Frecuentemente	8	26,7	26,7	40,0
Siempre	18	60,0	60,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta; Elaboración: La Autora

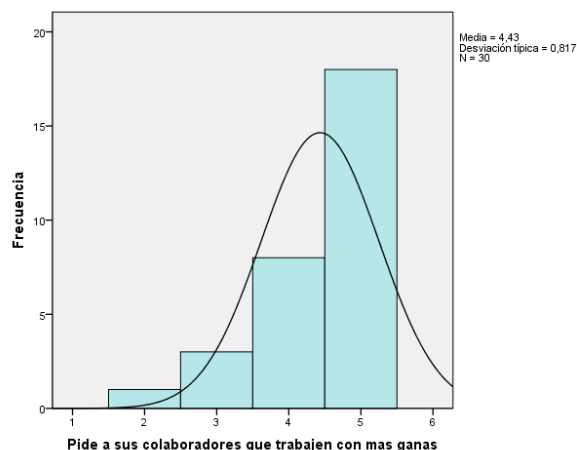


Figura 31. Pide a sus colaboradores que trabajen con más ganas

Fuente: Encuesta; Elaboración: La Autora

Los colaboradores afirmaron en el 43% de los casos que su líder tiene confianza en la capacidad de juicio de sus colaboradores y el 33% dijo que esto ocurre siempre.

Tabla 33. Tiene confianza en la capacidad de juicio de sus colaboradores

Válidos	F	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Rara vez	2	6,7	6,7	6,7
A veces	5	16,7	16,7	23,3
Frecuentemente	13	43,3	43,3	66,7
Siempre	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta; Elaboración: La Autora

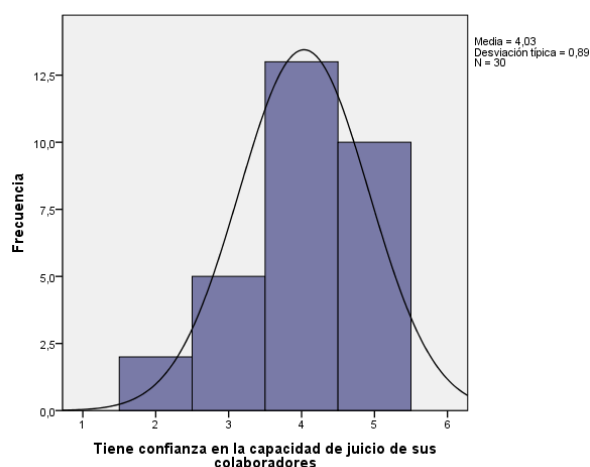


Figura 32. Tiene confianza en la capacidad de juicio de sus colaboradores

Fuente: Encuesta; Elaboración: La Autora

Según el 60% de colaboradores, su líder siempre programa al detalle el trabajo a hacer y el 30% dijo que esto ocurre frecuentemente.

Tabla 34. Programa al detalle el trabajo a hacer

Válidos	F	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Rara vez	1	3,3	3,3	3,3
A veces	2	6,7	6,7	10,0
Frecuentemente	9	30,0	30,0	40,0
Siempre	18	60,0	60,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta; Elaboración: La Autora

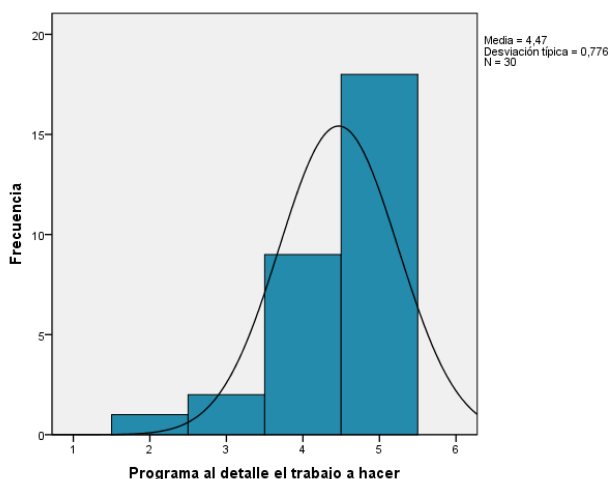


Figura 33. Programa al detalle el trabajo a hacer

Fuente: Encuesta; Elaboración: La Autora

El 40% de los colaboradores encuestados, dijo que su líder frecuentemente trata de convencer a los otros que sus ideas son para su bien, y el 23% dijo que esto sucede a veces.

Tabla 35. Trata de convencer a los otros de que sus ideas son para su bien

Válidos	F	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	10,0	10,0	10,0
Rara vez	2	6,7	6,7	16,7
A veces	7	23,3	23,3	40,0
Frecuentemente	12	40,0	40,0	80,0
Siempre	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta; Elaboración: La Autora

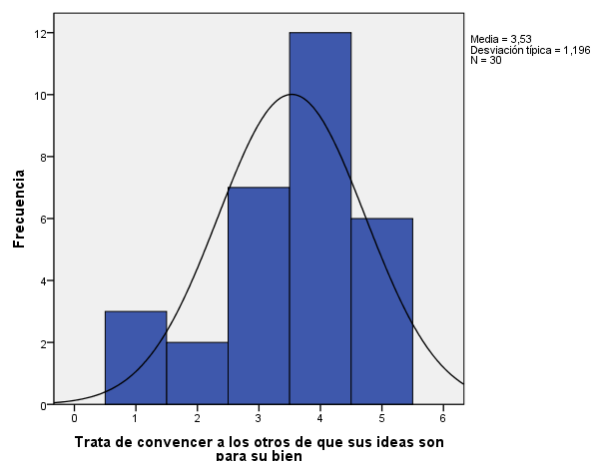


Figura 34. Trata de convencer a los otros de que sus ideas son para su bien

Fuente: Encuesta; Elaboración: La Autora

Los colaboradores dijeron que su líder frecuentemente permite al grupo que regule su propio ritmo de trabajo, en el 46% de los casos, y el 20% está de acuerdo que esto sucede a veces.

Tabla 36. Permite al grupo que regule su propio ritmo de trabajo

Válidos	F	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	10,0	10,0	10,0
Rara vez	1	3,3	3,3	13,3
A veces	6	20,0	20,0	33,3
Frecuentemente	14	46,7	46,7	80,0
Siempre	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta; Elaboración: La Autora

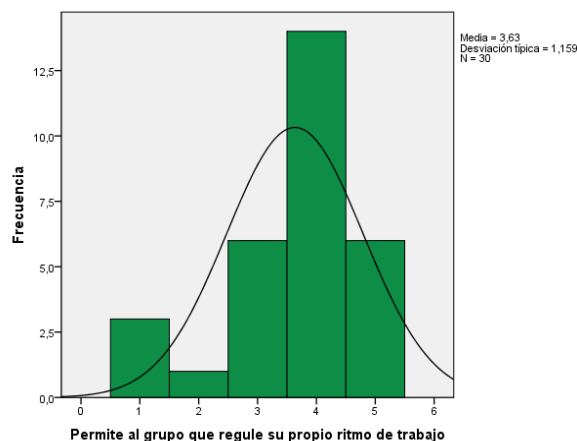


Figura 35. Permite al grupo que regule su propio ritmo de trabajo

Fuente: Encuesta; Elaboración: La Autora



La mayoría de colaboradores encuestados, es decir que 47%, dijeron que su líder frecuentemente los anima a superar los estándares de rendimiento alcanzados, el 30% dijo que su líder siempre lo hace.

Tabla 37. Anima a sus colaboradores a superar los estándares de rendimiento alcanzados

Válidos	F	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Rara vez	1	3,3	3,3	3,3
A veces	6	20,0	20,0	23,3
Frecuentemente	14	46,7	46,7	70,0
Siempre	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta; Elaboración: La Autora

La calidad de los ítems fue analizada con la correlación Item-Test la cual consiste en correlacionar el puntaje de los sujetos en un ítem determinado con el puntaje total de los sujetos en el Cuestionario.

#### EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD DE DISCRIMINACIÓN DE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO EN LA MUESTRA EN LA CUAL SE APLICÓ

- Se obtuvo los siguientes resultados para los ítems correspondientes al líder autoritario:

En primer lugar se analiza el estadístico de fiabilidad, gracias al Alfa de Cronbach, este estadístico para que indique que los ítems son fiables, debe ser igual o superior a 0,7(Debe ser un número positivo, de preferencia). Como se puede observar, estos ítems para el estilo de líder autoritario, son pocos fiables.

#### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,345	8

En segundo lugar se analiza la tabla de correlaciones ítem-test. La segunda columna (a la derecha de los ítems) indica la correlación de los puntajes de cada pregunta con los puntajes totales de toda la prueba. Para saber que un ítem

está relacionado con el puntaje total de la prueba, el valor de su correlación deber ser igual o mayor a 0,3. Analizando cada uno de ellos, se puede observar que los ítems 8, 12, 17, 30 y 35 no cumplen con la regla antes establecida; es decir que estos no están relacionados, o, tienen una baja relación con el puntaje total. Estos ítems pueden ser eliminados; sin embargo, antes de tomar esta decisión, es importante revisar la última columna, la cual indica el cambio en el Alfa de Cronbach, si dicho ítem se eliminara.

Si se estudia en conjunto ambas columnas, el ítem 8 podría ser eliminado, ya que el estadístico se elevaría a 0,485. En lo que respecta a los ítems 12, 17 30 y 35 no es recomendable eliminarlos, ya que el cambio en el Alfa es poco significativo, inclusive en un caso, se disminuye.

	Correlación elemento - total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Estimula a sus colaboradores a un mayor rendimiento (8)	-,281	,485
Tolera indecisiones y retrasos en la ejecución de los trabajos (12)	,075	,346
Representa al grupo en reuniones externas (17)	-,072	,400
Se deja "ahogar " en los detalles (18)	,497	,126
Es reacio a consentir a sus colaboradores libertad de acción (19)	,345	,189
Se niega a dar explicaciones de sus actos (30)	,124	,326
Obra sin consultar con el grupo (34)	,377	,163
Intenta que sus colaboradores se atengan a normas y a la metodología precisas (35)	,089	,348

- Se obtuvo los siguientes resultados para los ítems correspondientes al líder democrático:

En primer lugar se analiza el estadístico de fiabilidad, gracias al Alfa de Cronbach, este estadístico para que indique que los ítems son fiables, debe ser igual o superior a 0,7(Debe ser positivo, de preferencia). Como se puede observar, estos ítems para el estilo de líder democrático, son muy fiables.

#### Estadísticos de

**fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,805	27

En segundo lugar se analiza la tabla de correlaciones ítem-test. La segunda columna (a la derecha de los ítems) indica la correlación de los puntajes de cada pregunta con los puntajes totales de toda la prueba. Para saber que un ítem está relacionado con el puntaje total de la prueba, el valor de su correlación deber ser igual o mayor a 0,3. Analizando cada uno de ellos, se puede observar que los ítems 1, 3, 6, 10, 15, 20, 21, 22, 24, 25, 31 y 32 no cumplen con la regla antes establecida; es decir que estos no están relacionados, o, tienen una baja relación con el puntaje total. Estos ítems pueden ser eliminados; sin embargo, antes de tomar esta decisión, es importante revisar la última columna, la cual indica el cambio en el Alfa de Cronbach, si dicho ítem se eliminara.

Si se estudia en conjunto ambas columnas, los ítems 15, 20, 22 y 31 podrían ser eliminados, ya que el estadístico se elevaría, en una medida considerable. Sin embargo en este caso, se tomar en cuenta diferentes combinaciones de eliminación, puesto que al eliminar algún ítem, el resto pueden verse afectados, y a la par elevar su correlación, lo que provocaría que ya no sea necesario eliminarlos.

En lo que respecta al resto de ítems antes mencionados, no es recomendable eliminarlos, ya que el cambio en el Alfa es poco significativo, inclusive en un caso, se disminuye.

	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Actúa como portavoz del grupo (1)	,162	,805
Anima el trabajo extra (2)	,316	,800
Permite a los colaboradores una completa libertad en su trabajo (3)	,170	,804
Favorece el uso de procedimientos estandarizados (4)	,475	,792
Deja que los colaboradores recurran a su propia capacidad de juicio en la solución de los problemas (5)	,432	,794
Ayuda a los suyos a destacar ante otros (6)	,209	,803

Habla en nombre del grupo (7)	,725	,784
Presenta sus ideas al grupo (9)	,584	,793
Permite que sus colaboradores adopten la forma de trabajo que consideren mejor (10)	,279	,801
Se empeña a fondo para hacer carrera (11)	,531	,789
En presencia de personas extrañas habla él o ella en nombre del grupo (13)	,461	,794
Mantiene un elevado ritmo de actividad (14)	,509	,794
Confían a sus colaboradores un trabajo sin indicaciones y les deja libertad para proceder (15)	-,121	,818
Cuando en el grupo surge conflictos trata de mediar (16)	,505	,792
Él o ella decide qué se hace y como se hace (20)	,141	,814
Presiona para incrementar la productividad (21)	,177	,807
Delega en algunos/as de sus colaboradores parte de su autoridad (22)	,039	,811
Las cosas van normalmente según sus previsiones (23)	,324	,799
Deja al grupo un alto margen de iniciativa (24)	,278	,801
Asigna a los miembros del grupo trabajos específicos (25)	,297	,800
Es proclive a aportar cambios (26)	,411	,795
Pide a sus colaboradores que trabajen con mas ganas (27)	,716	,783
Tiene confianza en la capacidad de juicio de sus colaboradores (28)	,532	,790
Programa al detalle el trabajo a hacer (29)	,614	,788
Trata de convencer a los otros de que sus ideas son para su bien (31)	,054	,816
Permite al grupo que regule su propio ritmo de trabajo (32)	,204	,807
Anima a sus colaboradores a superar los estándares de rendimiento alcanzados (33)	,426	,795

**OBTENCIÓN DE LA CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO POR CONSISTENCIA INTERNA A TRAVÉS DE ALFA DE CRONBACH**

Para saber la confiabilidad del instrumento en general, se utiliza también el alfa de Cronbach, la regla de confiabilidad se mantiene, es decir que el alfa debe ser igual o mayor a 0,7 para decir que el instrumento es fiable, los resultados arrojados por el coeficiente Alfa apuntan a una alta confiabilidad para el instrumento ( $\alpha = 0.721$ ), indicadora, de acuerdo con el método utilizado, de que se trata de un instrumento homogéneo. (Se presenta la tabla de correlaciones y el Alfa obtenido)

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,721	35

**Relación de los estilos de liderazgo con el desempeño de los servidores y trabajadores de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Morona Santiago, durante el período 2015 – 2016**

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Actúa como portavoz del grupo	Correlación de Pearson	1	0,22	0,13	-0,16	-0,11	0,17	0,34	-0,19	-0,04	-0,18	0,05	-0,05	0,18	0,23	-0,06	0,13	0,03
	Sig. (unilateral)		0,122	0,25	0,19	0,28	0,19	0,03	0,16	0,41	0,16	0,4	0,39	0,17	0,11	0,39	0,25	0,45
Anima el trabajo extra	Correlación de Pearson		1	0,06	0,03	0,4	0,18	0,23	0,12	0	0,04	0,18	0,3	0,4	0,17	-0,2	0,23	-0,15
	Sig. (unilateral)			0,37	0,43	0,01	0,16	0,11	0,27	0,5	0,42	0,17	0,05	0,01	0,19	0,14	0,11	0,22
Permite a los colaboradores una completa libertad en su trabajo	Correlación de Pearson				0,43	0,39	-0,13	0,15	0,34	0,23	0,18	0,31	0,27	0	0	0,03	0,08	-0,07
	Sig. (unilateral)				0,01	0,02	0,24	0,22	0,03	0,11	0,17	0,05	0,07	0,5	0,5	0,44	0,33	0,37
Favorece el uso de procedimientos estandarizados	Correlación de Pearson				1	0,6	0,08	0,29	0,55	0,29	0,62	0,75	0,38	0,17	0,16	0,13	0,37	-0,16
	Sig. (unilateral)					0	0,34	0,06	0	0,06	0	0	0,02	0,18	0,2	0,25	0,02	0,19
Deja que los colaboradores recurran a su propia capacidad de juicio en la solución de los problemas	Correlación de Pearson					1	0,12	0,11	0,67	0,05	0,68	0,7	0,57	0,05	0,13	-0,25	0,07	-0,15
	Sig. (unilateral)						0,26	0,29	0	0,4	0	0	0	0,4	0,25	0,09	0,36	0,21
Ayuda a los suyos a destacar ante otros	Correlación de Pearson						1	0,25	0,01	-0,18	0,06	0,07	0,04	0,31	-0,1	0	0,13	-0,02
	Sig. (unilateral)							0,09	0,48	0,17	0,37	0,35	0,41	0,05	0,31	0,49	0,24	0,46
Habla en nombre del grupo	Correlación de Pearson							1	0,2	0,55	0,01	0,42	-0,03	0,52	0,61	0,09	0,5	-0,31
	Sig. (unilateral)								0,14	0	0,47	0,01	0,43	0	0	0,32	0	0,05
Estimula a sus colaboradores a un mayor rendimiento	Correlación de Pearson								1	0,26	0,61	0,72	0,48	0,05	0,09	-0,19	0,27	-0,11
	Sig. (unilateral)									0,08	0	0	0	0,4	0,31	0,16	0,07	0,29
Presenta sus ideas al grupo	Correlación de Pearson									1	0,12	0,24	0,02	0,32	0,5	0,24	0,44	-0,11
	Sig. (unilateral)										0,27	0,1	0,45	0,04	0	0,1	0,01	0,28
Permite que sus colaboradores adopten la forma de trabajo que consideren mejor	Correlación de Pearson										1	0,68	0,43	0,1	0,18	0,14	0,12	-0,07
	Sig. (unilateral)											0	0,01	0,31	0,17	0,23	0,27	0,36
Se empeña a fondo para hacer carrera	Correlación de Pearson											1	0,4	0,18	0,31	-0,05	0,3	-0,25
	Sig. (unilateral)												0,01	0,17	0,05	0,39	0,05	0,09
Tolera indecisiones y retrasos en la ejecución de los trabajos	Correlación de Pearson												1	0,05	0,06	0,03	-0,07	0,14
	Sig. (unilateral)													0,4	0,38	0,44	0,36	0,23
En presencia de personas extrañas habla él o ella en nombre del grupo	Correlación de Pearson													1	0,14	0,05	0,58	-0,27
	Sig. (unilateral)														0,23	0,4	0	0,07
Mantiene un elevado ritmo de actividad	Correlación de Pearson														1	0,19	0,22	-0,11
	Sig. (unilateral)															0,16	0,13	0,27

**Relación de los estilos de liderazgo con el desempeño de los servidores y trabajadores de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Morona Santiago, durante el período 2015 – 2016**

Confían a sus colaboradores un trabajo sin indicaciones y les deja libertad para proceder	Correlación de Pearson																		1	-0,07	0,11	
	Sig. (unilateral)																				0,36	0,28
Cuando en el grupo surge conflictos trata de mediar	Correlación de Pearson																			1		-0,3
	Sig. (unilateral)																					0,05
Se deja "ahogar" en los detalles	Correlación de Pearson																					1
	Sig. (unilateral)																					

		18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35
Actúa como portavoz del grupo	Correlación de Pearson	0,18	-0,11	0,09	-0,02	0,09	0	0,38	0,56	-0,09	0,12	0,11	-0,03	0,17	-0,04	0,08	0,03	-0,04	-0,24
	Sig. (unilateral)	0,18	0,29	0,32	0,45	0,33	0,5	0,02	0	0,32	0,27	0,29	0,44	0,19	0,42	0,33	0,44	0,41	0,1
Anima el trabajo extra	Correlación de Pearson	0,09	-0,34	0,13	0,2	0,25	0	0	0,16	0,19	0,17	0,51	0,27	-0,06	-0,15	-0,09	0,09	-0,12	-0,23
	Sig. (unilateral)	0,33	0,03	0,25	0,14	0,09	0,5	0,5	0,21	0,16	0,18	0	0,07	0,37	0,22	0,32	0,32	0,26	0,11
Permite a los colaboradores una completa libertad en su trabajo	Correlación de Pearson	0	-0,04	0,05	-0,05	-0,09	0,18	-0,02	-0,04	0,02	-0,05	0,13	-0,06	-0,21	-0,22	0,06	0,06	0,15	0,06
	Sig. (unilateral)	0,5	0,41	0,39	0,4	0,32	0,16	0,47	0,42	0,45	0,4	0,25	0,37	0,13	0,12	0,37	0,37	0,21	0,37
Favorece el uso de procedimientos estandarizados	Correlación de Pearson	0,12	-0,05	-0,03	-0,08	-0,16	0,3	0,13	-0,08	0,29	0,34	0,13	0,33	-0,48	-0,21	0,21	0,3	-0,13	0,25
	Sig. (unilateral)	0,26	0,4	0,43	0,35	0,2	0,06	0,24	0,33	0,06	0,03	0,25	0,04	0	0,13	0,13	0,05	0,24	0,09
Deja que los colaboradores recurran a su propia capacidad de juicio en la solución de los problemas	Correlación de Pearson	0	-0,28	0,29	-0,11	-0,03	0,39	0,18	-0,17	0,18	0,12	0,12	0,17	-0,48	-0,14	0,31	-0,01	-0,11	-0,21
	Sig. (unilateral)	0,5	0,07	0,06	0,29	0,44	0,02	0,17	0,19	0,18	0,26	0,26	0,19	0	0,23	0,05	0,47	0,28	0,13
Ayuda a los suyos a destacar ante otros	Correlación de Pearson	-0,07	-0,17	-0,11	-0,32	0,27	-0,06	0,46	0,38	0,09	0,15	0,24	0,27	0,03	0,02	0,05	0,11	-0,08	0,11
	Sig. (unilateral)	0,35	0,19	0,29	0,04	0,07	0,38	0,01	0,02	0,31	0,21	0,11	0,07	0,44	0,45	0,41	0,28	0,34	0,28
Habla en nombre del grupo	Correlación de Pearson	0,3	-0,14	0,13	0,19	0,23	0,13	0,23	0,36	0,39	0,73	0,54	0,63	-0,36	0,16	-0,08	0,54	-0,34	0,14
	Sig. (unilateral)	0,05	0,23	0,25	0,16	0,11	0,24	0,12	0,03	0,02	0	0	0	0,02	0,21	0,34	0	0,03	0,23
Estimula a sus colaboradores a un mayor rendimiento	Correlación de Pearson	0,07	-0,39	0,25	0,05	0,06	0,42	-0,11	-0,03	0,16	0,3	0,25	0,24	-0,65	-0,19	0,3	0,17	-0,06	-0,14
	Sig. (unilateral)	0,35	0,02	0,09	0,39	0,38	0,01	0,28	0,43	0,2	0,06	0,1	0,1	0	0,16	0,05	0,18	0,37	0,23
Presenta sus ideas al grupo	Correlación de Pearson	0,54	0,02	0,17	0,22	0,15	0,12	0,08	0,22	0,38	0,64	0,45	0,54	-0,18	0,12	0,07	0,42	-0,36	0
	Sig. (unilateral)	0	0,46	0,19	0,12	0,21	0,26	0,33	0,12	0,02	0	0,01	0	0,16	0,26	0,35	0,01	0,03	0,5
Permite que sus colaboradores adopten la forma de trabajo que consideren mejor	Correlación de Pearson	0,32	-0,28	0,03	-0,29	-0,02	0,22	0,08	-0,19	0,08	0,19	-0,13	0,05	-0,4	-0,22	0,38	-0,05	-0,23	-0,05
	Sig. (unilateral)	0,04	0,07	0,44	0,06	0,46	0,12	0,34	0,15	0,33	0,15	0,25	0,39	0,01	0,12	0,02	0,4	0,11	0,4
Se empeña a fondo para	Correlación de Pearson	0,15	-0,3	0,07	-0,09	-0,12	0,42	0,08	-0,03	0,18	0,36	0,15	0,36	-0,6	-0,32	0,31	0,25	-0,18	0,02

**Relación de los estilos de liderazgo con el desempeño de los servidores y trabajadores de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Morona Santiago, durante el período 2015 – 2016**

hacer carrera	Sig. (unilateral)	0,21	0,05	0,35	0,32	0,27	0,01	0,33	0,44	0,17	0,03	0,22	0,02	0	0,04	0,05	0,09	0,17	0,46
Tolera indecisiones y retrasos en la ejecución de los trabajos	Correlación de Pearson	0,09	-0,11	0,06	-0,02	0,04	0,15	0,15	-0,02	0,35	0,03	0,03	0,11	-0,29	-0,17	0,05	-0,06	0,09	-0,03
	Sig. (unilateral)	0,32	0,28	0,37	0,45	0,41	0,22	0,22	0,46	0,03	0,44	0,44	0,28	0,06	0,19	0,39	0,37	0,33	0,44
En presencia de personas extrañas habla él o ella en nombre del grupo	Correlación de Pearson	0,37	-0,31	-0,32	0,08	0,1	-0,04	0,29	0,39	0,44	0,48	0,59	0,39	-0,42	-0,22	-0,11	0,65	-0,45	0,14
	Sig. (unilateral)	0,02	0,05	0,04	0,33	0,29	0,41	0,06	0,02	0,01	0	0	0,02	0,01	0,12	0,28	0	0,01	0,22
Mantiene un elevado ritmo de actividad	Correlación de Pearson	0,57	-0,05	0,12	0,13	0,16	0	0,29	0,12	0,32	0,5	0,15	0,28	-0,1	0,32	0,21	0,17	-0,33	0,02
	Sig. (unilateral)	0	0,4	0,27	0,24	0,19	0,5	0,06	0,26	0,04	0	0,21	0,07	0,31	0,04	0,13	0,19	0,04	0,45
Confían a sus colaboradores un trabajo sin indicaciones y les deja libertad para proceder	Correlación de Pearson	0,24	0,36	-0,32	-0,19	0,3	-0,39	0,18	-0,15	0,02	0,04	-0,13	-0,11	0,17	-0,2	-0,06	-0,09	-0,03	0,35
	Sig. (unilateral)	0,1	0,03	0,04	0,15	0,05	0,02	0,17	0,22	0,46	0,41	0,25	0,29	0,18	0,15	0,38	0,31	0,43	0,03
Cuando en el grupo surge conflictos trata de mediar	Correlación de Pearson	0,11	-0,29	-0,22	0,32	-0,16	0,04	0,06	0,38	0,34	0,59	0,6	0,61	-0,39	-0,16	-0,13	0,66	-0,36	0,04
	Sig. (unilateral)	0,28	0,06	0,12	0,04	0,19	0,41	0,38	0,02	0,03	0	0	0	0,02	0,19	0,25	0	0,02	0,42
Se deja "ahogar" en los detalles	Correlación de Pearson	-0,04	0,37	0,16	0,12	0,04	0,11	-0,05	0,09	-0,12	-0,37	-0,18	-0,36	0,39	0,14	0,42	-0,42	0,54	-0,03
	Sig. (unilateral)	0,41	0,02	0,19	0,27	0,41	0,29	0,4	0,32	0,26	0,02	0,18	0,03	0,02	0,23	0,01	0,01	0	0,44
Representa al grupo en reuniones externas	Correlación de Pearson	1	-0,07	0,06	-0,06	0,28	0,04	0,33	0,22	0,29	0,49	0,07	0,16	0	0,21	0,34	0,08	-0,29	0,05
	Sig. (unilateral)		0,35	0,37	0,37	0,07	0,41	0,04	0,12	0,06	0	0,35	0,2	0,5	0,13	0,03	0,34	0,06	0,39
Es reacio a consentir a sus colaboradores libertad de acción	Correlación de Pearson		1	0	0,27	0,15	-0,18	0,17	-0,13	-0,03	-0,29	-0,28	-0,19	0,43	0,17	0,09	-0,19	0,23	0,35
	Sig. (unilateral)			0,49	0,08	0,21	0,17	0,19	0,24	0,44	0,06	0,07	0,16	0,01	0,18	0,32	0,15	0,11	0,03
Él o ella decide qué se hace y como se hace	Correlación de Pearson			1	0,23	0,01	0,59	-0,06	0,06	-0,36	0	-0,01	-0,02	0,16	0,55	0,45	-0,38	0,23	-0,52
	Sig. (unilateral)				0,11	0,49	0	0,38	0,37	0,03	0,5	0,47	0,46	0,19	0	0,01	0,02	0,12	0
Presiona para incrementar la productividad	Correlación de Pearson				1	-0,13	0,3	-0,25	-0,04	0,23	0,18	0,34	0,19	-0,05	0,29	0,05	0,21	-0,01	-0,27
	Sig. (unilateral)					0,24	0,06	0,09	0,42	0,11	0,17	0,03	0,15	0,41	0,06	0,4	0,14	0,47	0,08
Delega en algunos/as de sus colaboradores parte de su autoridad	Correlación de Pearson					1	-0,49	0,15	0,07	0,15	0,15	0,2	0,06	0,12	-0,08	-0,19	-0,04	-0,15	0,3
	Sig. (unilateral)						0	0,21	0,36	0,22	0,22	0,15	0,37	0,27	0,35	0,16	0,43	0,22	0,06
Las cosas van normalmente según sus previsiones	Correlación de Pearson						1	-0,09	0,05	-0,12	0,17	0	0,13	-0,21	0,31	0,61	0	0,17	-0,39
	Sig. (unilateral)							0,32	0,4	0,26	0,19	0,5	0,25	0,13	0,05	0	0,5	0,18	0,02
Deja al grupo un alto margen de iniciativa	Correlación de Pearson							1	0,31	0,26	0,13	0,04	0,07	-0,03	0,11	0,24	0,16	-0,28	0,12
	Sig. (unilateral)								0,05	0,08	0,24	0,42	0,36	0,43	0,29	0,1	0,2	0,07	0,26
Asigna a los miembros del grupo trabajos específicos	Correlación de Pearson								1	0,03	0,25	0,5	0,31	0,03	0,01	0,11	0,3	-0,16	-0,09
	Sig. (unilateral)									0,44	0,09	0	0,05	0,43	0,48	0,28	0,05	0,2	0,32
Es proclive a aportar	Correlación de Pearson									1	0,61	0,46	0,53	-0,4	0,05	-0,26	0,59	-0,46	0,16



**Relación de los estilos de liderazgo con el desempeño de los servidores y trabajadores de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Morona Santiago, durante el período 2015 – 2016**

cambios	Sig. (unilateral)										0	0	0	0,01	0,41	0,08	0	0,01	0,2
Pide a sus colaboradores que trabajen con mas ganas	Correlación de Pearson										1	0,45	0,81	-0,37	0,21	-0,04	0,6	-0,47	-0,03
	Sig. (unilateral)											0,01	0	0,02	0,13	0,41	0	0	0,43
Tiene confianza en la capacidad de juicio de sus colaboradores	Correlación de Pearson											1	0,58	-0,39	-0,15	-0,19	0,62	-0,48	-0,14
	Sig. (unilateral)												0	0,02	0,22	0,16	0	0	0,23
Programa al detalle el trabajo a hacer	Correlación de Pearson												1	-0,37	0,06	-0,19	0,63	-0,4	0,03
	Sig. (unilateral)													0,02	0,38	0,16	0	0,01	0,44
Se niega a dar explicaciones de sus actos	Correlación de Pearson													1	0,34	0,06	-0,58	0,38	-0,06
	Sig. (unilateral)														0,03	0,38	0	0,02	0,39
Trata de convencer a los otros de que sus ideas son para su bien	Correlación de Pearson														1	0,3	-0,2	0,14	-0,26
	Sig. (unilateral)															0,06	0,15	0,24	0,08
Permite al grupo que regule su propio ritmo de trabajo	Correlación de Pearson															1	-0,28	0,23	-0,31
	Sig. (unilateral)																0,07	0,11	0,05
Anima a sus colaboradores a superar los estándares de rendimiento alcanzados	Correlación de Pearson																1	-0,64	0,24
	Sig. (unilateral)																	0	0,1
Obra sin consultar con el grupo	Correlación de Pearson																	1	0,08
	Sig. (unilateral)																		0,34
Intenta que sus colaboradores se atengan a normas y a la metodología precisas	Correlación de Pearson																		1
	Sig. (unilateral)																		

**CONCLUSIONES**

En consideración a los resultados estadísticos obtenidos se puede concluir que:

El 90% del cuestionario aplicado a los colaboradores, refiere que el estilo de liderazgo observado en la institución estudiada, corresponde a un estilo de democrático, siendo que el índice de confiabilidad para el instrumento ( $\alpha = 0.721$ ), indicadora, de acuerdo con el método utilizado, de que se trata de un instrumento homogéneo.

El estilo democrático desarrollado por la autoridad, ha logrado obtener un 86% promedio en la evaluación del personal de la institución estudiada, que dentro de los parámetros establecidos por la norma técnica de evaluación del desempeño del Sector Público SENRES – 2008 – 000170 de 11 de septiembre de 2008,

corresponde a MUY BUENO parámetro calificado como “Desempeño mejor a lo esperado” teniendo un margen de entre 80.5% y 90.4%, es importante indicar que el instrumento de calificación del desempeño denominado SENRES – EVAL -01 Modificado mide cuatro ítems: 1) Indicadores de gestión del puesto, que mide las metas de las actividades planificadas para el año fiscal frente a lo efectivamente realizado, este rubro aporta el 60% de la nota total; 2) Conocimientos, determina los conocimientos intrínsecos del colaborador necesarios para ejercer las actividades encomendadas para luego calificarlas de una manera subjetiva pues la decisión de la nota obedece a la visión del evaluador (Jefe inmediato), este rubro aporte el 8% de la nota total; 3) Competencias técnicas del puesto, determina una serie de destrezas que el

evaluador considera que el evaluado de poseer para ejecutar las actividades, sujetándose a una relevancia que determina, a su vez, un comportamiento observable, el mismo que pasa a ser evaluado desde la visión del desarrollo de dichas destrezas, este rubro aporta el 8% de la nota general; 4) Competencias universales, mide 6 destrezas predeterminadas donde la relevancia de las mismas está a consideración del evaluador, que al igual que el numeral anterior, arroja un comportamiento observable el mismo que es calificado de acuerdo a la frecuencia con la que se le ha visto ejecutar en la cotidianidad laboral, este rubro aporta el 8% de la nota total; y, 5) Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, siendo tres ítems predefinidos, el evaluador dará la relevancia de ellos frente a la función que desempeña el evaluador, relevancia que determina un comportamiento observable predefinido el mismo que pasa a ser evaluado con la frecuencia que el evaluado utiliza estas herramientas para conseguir sus metas, este factor aporta el 16% de la nota general.

Es así como los cinco factores que conforman la evaluación del desempeño, tienen su funcionalidad cuando un estilo de liderazgo interviene positivamente o negativa en las actividades del colaborador; en este caso, el líder democrático consiguió que sus colaboradores alcancen un rendimiento óptimo pues el 85% promedio (MUY BUENA) significa un cumplimiento aceptable del rendimiento de los colaboradores, los mismos que al ser encuestados dan razón que el líder administrativo es considerado alguien que está identificado como una persona que tiene un estilo democrático lo que ha facilitado alcanzar un porcentaje positivo en la conquista de los objetivos laborales de sus colaboradores.

Al obtener un índice de Alfa de Cronbach confiable, se ha demostrado la validez del instrumento.

Cada ítems del cuestionario implementado presenta una adecuada capacidad de discriminación, es decir, el test se presenta homogéneo, por lo que los ítems discriminan en el sentido que es posible predecir el resultado final del test sobre la base de la respuesta a un ítem específico dada por el sujeto en la muestra evaluada, y aportan en particular a la medición de su respectiva variable.

El instrumento estructuralmente hablando, permite diferenciar las dos variables en juego, el estilo de liderazgo democrático y el estilo de liderazgo autoritario.

Si bien los estilos de liderazgo son variados según la literatura, así mismo su aplicación por parte de los líderes especializados obedecerá a una estrategia técnica o al sentido común, pues

como lo dice la literatura, no existe una receta definitiva, donde un tipo de liderazgo sea el mejor si el objetivo principal es cumplir ciertas metas y bajo una diversidad de condiciones ambientales, es decir, un grupo de personas dedicadas a una actividad en particular, podrían llegar a obtener un desempeño alto si el líder emplea un estilo de liderazgo autoritario, pero otro grupo de personas que realizada las mismas tareas y bajo las mismas circunstancias ambientales podría obtener un desempeño óptimo utilizando el estilo de liderazgo democrático, pues cada grupo de personas podría tener un origen diferencia, cultural, geográfico, étnico, etc. Es entonces cuando deben surgir más investigaciones de este tipo, que puedan llevar a concluir que al menos un estilo de liderazgo más marcado, podría ser más efectivo en un determinado grupo de personas, como en este caso se ha estudiado a una institución del sector público, aportando así, una nueva investigación **que ha concluido que el estilo democrático**, donde el objetivo es cumplir metas, pero a base de dar más atención a las personas que a la misma meta, ha logrado conseguir con efectividad, un desempeño acorde a la necesidad institucional.

En síntesis, se concluye que:

- Se determina que hay incidencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de los servidores y trabajadores de la Dirección Provincial del IESS de Morona Santiago. El líder consigue mejor resultado siendo democrático y bajos rasgos autoritario.
- Las relaciones entre la variable independiente estilo democrático y la variable dependiente desempeño laboral es confiable según Alfa de Cronbach ,721, es decir, el estilo ejerce influencia positiva en el desempeño laboral de los colaboradores.
- Al conocer que el estilo democrático es efectivo para un buen desempeño, será importante que su líder se capacite en el liderazgo para explotar de mejor manera su habilidad y estilo.

## RECOMENDACIONES

Al existir una gran variedad de literatura que reconoce varios estilos de liderazgo, los mismos que poseen atributos similares, es necesario profundizar en el tema, para que la ciencia pueda aportar con más criterio técnico al momento de capacitar e identificar a los líderes que poseen o pueden desarrollar las destrezas necesarias para marcar su estilo de liderazgo al momento de ejercer un cargo directivo para que las personas cumplan sus actividades y consigan sus metas dentro de un ambiente laboral que permita el bienestar de todos, llegando a niveles altos de

satisfacción en el trabajo y como consecuencia de ello, el mejoramiento del desempeño de las personas.

Las instituciones del sector público, deben tecnificarse y profesionalizarse, mejorar la selección de las autoridades donde la tónica sea el cumplimiento de perfiles psicológicos acompañados del perfil académico y experimental, pues el haber obtenido un título profesional no garantiza que en el ejercicio de un cargo directivo, genere un excelente ambiente de trabajo, propicio para el incremento del desempeño laboral.

## Bibliografía

- Asamblea Nacional Constituyente. (11 de agosto de 1998). <http://www.oas.org>. Recuperado el 30 de enero de 2017, de [http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2\\_ecu\\_anexo15.pdf](http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2_ecu_anexo15.pdf)
- Benedetti, M. (2009). Combatir el perfeccionismo. *Mundo Diners*(327), 80-81.
- Betancourt, O. (2010). Salud y seguridad en el trabajo en el Ecuador. *Archivos de prevención de riesgos laborales*, 13(3), 142-148.
- Braidot, N. P. (2013). Neuromanagement y Neuroliderazgo. Cómo se aplican los avances de las neurociencias a la conducción y gestión de organizaciones. *Ciencias administrativas*(2).
- Cabarcos Caminal, R. (2010). *El líder y el liderazgo. Una reflexión sobre la importancia de la organización en la construcción del liderazgo* (Vol. 38). Ministerio de Defensa, Instituto Español de Estudios Estratégicos.
- Chacón Mora, A. (2011). Liderazgo y educación: hacia una gestión educativa de calidad. *Gestión de la educación*, 1(2), 144-165.
- Chiavenato, I. (1998). *Administración de Recursos Humanos* (2da. ed.). Colombia: Mc Graw Hill Interamericana, S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional* (2° ed.). México, D.F.: McGRAW-HILL.
- Cuadrado Guirado, M. I. (2001). Cuestiones teóricas y datos preliminares sobre tres estilos de liderazgo. *Revista de Psicología Social*, 16(2), 131-156.
- Cuadrado Guirado, M. I. (2003). ¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo? *Revista de Psicología Social*, 18(3), 283-307.
- Eskandar Gharibo, S., & Murrieta Vásquez, M. (2013). *Entorno de Innovación de PYMES*. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Gráficas Hernández.
- Estrada Mejía, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia et Technica*, 2(34), 343-348.
- Falconí Benítez, F. (2014). *Al sur de las decisiones: Esfrentando la crisis del siglo XXI*. Quito, Ecuador: El Conejo.
- Garrosa Hernández, E., Moreno Jiménez, B., Boada, M., & Blanco Donoso, L. (2010). Emociones positivas y bienestar laboral. *Gestión práctica de riesgos laborales: Integración y desarrollo de la gestión de la prevención*(74), 22-27.
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo: el poder de la inteligencia emocional* (1° ed.). Barcelona: Novagràfic.
- IESS. (2017). [www.iess.gob.ec](http://www.iess.gob.ec). Recuperado el 2 de Febrero de 2017, de <https://www.iess.gob.ec/es/web/guest/consejo-directivo>
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (2013). Informe 2012. *Seguro Social Campesino*, 20-22.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (01 de 03 de 2017). [www.iess.gob.ec](http://www.iess.gob.ec). Recuperado el 12 de 01 de 2017, de <https://www.iess.gob.ec/es/web/guest/institucion>
- Kellerman, B. (2004). El liderazgo para bien o para mal. *Harvard Business Review*, 82(1), 34-39.
- Levy Algazi, S. (2011). ¿Universalización de la salud o de la seguridad social? *Gaceta médica de México*, 147(6), 455-468.
- López Tellez, A., López Velásquez, G. L., & López Duque, M. E. (2016). Estilos de liderazgo con tendencia al acoso laboral (Mobbing). *Scientia et Technica*, 20(1), 31-37.
- Loya Loya, S. F. (2006). *Liderazgo en el comportamiento organizacional*. Trillas.
- Martínez Zapata, D. M. (2007). Estado del Arte de Evaluación del Desempeño. *Intellectum*, 29.
- Maxwell, J. (1999). *The 21 Indispensable Qualities of a Leader*. (D. Rodríguez, Trad.) Nashville, EE.UU: Caribe-Betania.
- Maxwell, J. C. (2007). *The 21 Irrefutable Laws of Leadership* (10° ed.). Graciela Lelli.
- McBride, N. F. (2002). *How to lead small groups*. (A. Kuhar Montaña, Trad.) EEUU: Emma Horta de Nieto.
- Mejía Giraldo, A., Bravo Castillo, M., & Montoya Serrano, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, 34(1), 2-11.
- Ostroff, F. (2006). Gestión del cambio en el sector público. *Harvard Business Review*, 84(5), 110-116.
- Páez, L., & Moreno, M. (2014). *Financiamiento para la innovación en los nuevos sectores estratégicos del Ecuador* (Vol. 1). Santa Elena, Ecuador: ECORFAN.

- Pedraja, L., Rodríguez Ponce, E., Delgado Almonte, M., & Rodríguez, J. (2006). Liderazgo transformacional y transaccional: un estudio de su influencia en las pequeñas empresas. *Ingeniare: Revista Chilena de Ingeniería*, 14(2), 159-166.
- Pimentel, L., & João Majora, M. (2014). Quality management and a balanced scorecard as supporting frameworks for a new management model and organisational change. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(7-8), 763-775.
- Poelmans, S., & Gil Ugarte, L. S. (2014). "Quiet leadership". La ciencia y la praxis del neuroliderazgo. *Harvard Deusto business review*(230), 58-65.
- Rodríguez Escanciano, S. (Septiembre de 2015). Medidas de racionalización en el sector público: incidencia sobre la estabilidad del personal laboral. *Revista jurídica de Castilla y León*(37).
- Ruiz C, J. K., Silva V, N. G., & Vanga A, M. G. (2008). Ética empresarial y el desempeño laboral en Organizaciones de Alta Tecnología (OAT). *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 427-428.
- Salcedo Bastardo, J. M. (1983). *Simón Bolívar la esperanza del universo*. París, Francia: Mayenne.
- Segarra, O. (2010). *Liderazgo peregrino: una guía práctica para liderar el cambio* (1° ed.). Barcelona, España: Libros de cabecera.
- Stoner, J. A. (1994). *Administración* (5° ed.). Prentice – Hall Hispanoamericana S.A.
- Tambo, C., & Vicente, N. (2015). Nuevos estilos de liderazgo. Liderazgo transformador. *Calidad: Revista mensual de la Asociación Española para la Calidad*(1).
- Tamés Pidal, L. (2007). Liderazgo En El Comportamiento Organizacional. *Xihmai*, 2(3).
- Thom, N., & Ritz, A. (2016). Public sector management. The "IOP" Management concept of Managing the Public Sector. *Conferencias y trabajos de investigación del Instituto de Dirección y Organización de Empresas (IDOE)*, (pág. 33). Alcalá.
- Vera, J. M. (2000). Histórica vista de Juan Pablo II a Palestina. Un Papa en Tierra Santa. *Epoca*(788), 52-55.
- Villoria Mendieta, M., & Iglesias Alonso, A. (2011). Leadership in public management: some theoretical and methodological considerations. *Innovar: revista de ciencias administrativas y sociales*, 21(42), 175.
- Zentner, K. (1975). *Grandes guerras de nuestro tiempo* (1° ed., Vol. 1). Barcelona, España: Bruquera, S.A.

## ANEXOS

Figura 1: Autorización de la institución para realizar el estudio



**Memorando Nro. IESS-DPMS-2016-6171-TEMP**

**Macas, 18 de abril de 2017**

**PARA:** Sr. Ing. Diego David Dueñas Lopez  
**Grupo de Trabajo de Servicios Corporativos Morona Santiago**

**ASUNTO:** Se solicita autorización para realizar el proceso de investigación de tesis de grado

De mi consideración:

En atención a su memorando Nro. IESS-DPMS-2016-4886-M de octubre 05 de 2016, donde requirió la colaboración de la Institución a fin de que proceda a iniciar el proceso de investigación científica para la elaboración de su Tesis de Grado en la Universidad de Especialidades Espíritu Santo, en la Maestría de Dirección de Talento Humano, autorizo a Ud. realizar las actividades respectivas, sin que esto produzca interrupción de sus labores cotidianas.

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,

Mgs. Juan Pablo Velín Cortés  
**DIRECTOR PROVINCIAL DEL IEES DE MORONA SANTIAGO, ENCARGADO**

Referencias:  
- IESS-DPMS-2016-4886-M

ddd

Fuente: Sistema de Gestión Documental QUIPUX