



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

SEDE GUAYAQUIL

CARRERA DE PSICOLOGIA

**CAPACITACIÓN SOBRE EL LIDERAZGO PARA EL FORTALECIMIENTO
DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA
COOPERATIVA DE TAXIS Z1.**

Trabajo de titulación previo a la obtención del

Título de **Licenciada en Psicología**

AUTORA: NOEMI BETHZABETH

ESPINOZA RENGEL

TUTOR: MBA. RICARDO XAVIER SUÁREZ

LÓPEZ

Guayaquil – Ecuador

2025

II. Certificado de responsabilidad y autoría del trabajo de titulación

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, **Noemi Betzabeth Espinoza Rengel** con documento de identificación N° **0955217039** manifiesto que:

Soy la autora y responsable del presente trabajo; y, autorizo a que sin fines de lucro la Universidad Politécnica Salesiana pueda usar, difundir, reproducir o publicar de manera total o parcial el presente trabajo de titulación.

Guayaquil, 15 de agosto de 2025

Atentamente,



Noemi Betzabeth Espinoza Rengel

0955217039

III. Certificado de cesión de derechos de autor del trabajo de titulación a la Universidad Politécnica Salesiana

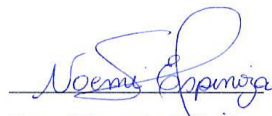
CERTIFICADO DE SESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN A LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

Yo, **Noemi Betzabeth Espinoza Rengel** con documento de identificación No. **09951217039**, expreso mi voluntad y por medio del presente documento cedo a la **Universidad Politécnica Salesiana** la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autora de **Sistematización de experiencia práctica de investigación y/o intervención: “Capacitación sobre el liderazgo para el fortalecimiento del desempeño del personal administrativo en la Cooperativa de taxis Z1”**, el cual ha sido desarrollado para optar por el título de: **Licenciada en Psicología**, en la **Universidad Politécnica Salesiana**, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En concordancia con lo manifestado, suscribo este documento en el momento que hago la entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la **Universidad Politécnica Salesiana**.

Guayaquil, 15 de agosto de 2025

Atentamente,



Noemi Betzabeth Espinoza Rengel

0955217039

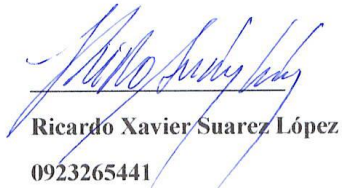
IV. Certificado de Dirección del Trabajo de Titulación

CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, **Ricardo Xavier Suarez López** con documento de identificación N° **0923265441**, docente de la **Universidad Politécnica Salesiana**, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: **CAPACITACIÓN SOBRE EL LIDERAZGO PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA COOPERATIVA DE TAXIS Z1** realizado por Noemi Betzabeth Espinoza Rengel con documento de identificación N° 097888564, obteniendo como resultado final el trabajo de titulación bajo la opción **Sistematización de experiencias prácticas de investigación y/o intervención** que cumple con todos los requisitos determinados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Guayaquil, 15 de agosto de 2025

Atentamente,


Ricardo Xavier Suarez López
0923265441

V. Autorización



Cooperativa de Transporte de Taxis **COOPETRANS "Z-1"**

FUNDADA EL 22 DE NOVIEMBRE DE 1980

ACUERDO MINISTERIAL 000590

GUAYAQUIL-ECUADOR

DIRECCION: 10 de agosto # 3718 y la Décima

EMAIL: coopetransz1-102@hotmail.com

TELÉFONO: 2374892-0989253966

Santiago de Guayaquil, 20 de febrero de 2025

Lcdo. Orlando Fernando Bustamante Ruiz, MSc.
Director de Carrera de Psicología
Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil

Presente-

De mi consideración:

Por medio de la presente, certifico que la Srta.: Noemí Betzabeth Espinoza Rengel, con CI: 095521703-9. Han sido autorizada para desarrollar el Proyecto de Titulación: "Sistematización de Experiencia: "Capacitación sobre el liderazgo para el fortalecimiento del desempeño del personal administrativo en la cooperativa de taxis z1. ", los días lunes y viernes en el horario de 08h00 a 14h00 a partir del 21 de febrero 2025.

Particular que se notifica para los fines correspondientes.

Atentamente,


Kleber Silva Cevallos
GERENTE
CI. 0915117303



VI. Dedicatoria y Agradecimiento

Agradezco al cielo, a mi persona por forjar mi camino, por seguir construyendo mis sueños, anhelos y hacerlos realidad.

En este apartado doy por culminado una etapa de mi vida donde me llevo grandes aprendizajes, experiencias y vínculos. Durante este tiempo, hice que mi seudónimo Ciela tomara fuerza con la intención de facilitar una conexión más genuina con el mundo laboral. Aprendí que mis miedos tenían que ser mis mejores aliados, permitiéndome creer en mí misma y seguir construyéndome (como una mujer dorada: una mujer sin jefe). Hoy con gratitud y esperanza, me preparo para iniciar una nueva etapa, pidiendo al cielo salud, sabiduría y vida para seguir forjando este camino.

Todo mi trabajo y esfuerzo se lo dedico a Dios a mis padres, hermano y perrita quienes siempre han sido parte fundamental en mi formación.

VII. Resumen

Esta sistematización de experiencia fue desarrollada en la Cooperativa de taxis Z1, ubicada en la ciudad de Guayaquil, con la finalidad de fortalecer el desempeño administrativo por medio de una capacitación basada en el liderazgo. Mediante la observación participante del entorno laboral se logra identificar 2 estilos de liderazgo y para comprobar estos datos, se aplicó el test de liderazgo (Kurt Lewin) al gerente y al presidente de la cooperativa, el cual permitió identificar que ejercen un liderazgo autocrático. El estudio permitió reconocer como cada estilo de liderazgo influye en la dinámica administrativa de la cooperativa.

Para el estudio del mismo se usó un enfoque cualitativo. Los resultados evidenciaron que el liderazgo autocrático basado en las decisiones centralizadas y un control riguroso, limitó el compromiso y la participación del equipo administrativo. Siendo el objetivo de la sistematización plantear sugerencias y/o recomendaciones con una visión integral sobre el estado actual del liderazgo en la Cooperativa de taxis z1, esto apertura a la optimización del desempeño y a que los líderes adaptaran prácticas motivadoras abiertas a la comunicación.

Palabras Clave. Capacitación, liderazgo organizacional, desempeño laboral, estilo autocrático, estilo democrático, Kurt Lewin, gestión administrativa.

VIII. Abstract

This experience systematization was conducted at the Z1 Taxi Cooperative, located in the city of Guayaquil, with the objective of strengthening administrative performance through

leadership-based training. Through participant observation of the work environment, two leadership styles were identified. To validate these findings, the Leadership Test based on Kurt Lewin's theory was administered to both the manager and the president of the cooperative, revealing that they exercised an autocratic leadership style. The study provided insight into how each leadership style impacts the administrative dynamics of the organization.

A qualitative research approach was employed. The results demonstrated that autocratic leadership—characterized by centralized decision-making and strict control—restricted the engagement and participation of the administrative team. The primary aim of this systematization was to offer suggestions and recommendations with a comprehensive perspective on the current state of leadership within the Z1 Taxi Cooperative. This, in turn, opened the pathway for optimizing performance and encouraging leadership practices that foster motivation and open communication.

Keywords: Training, organisational leadership, job performance, autocratic style, democratic style, Kurt Lewin, administrative management.

IX. Índice

I	Portada.....	i
II.	Certificado de responsabilidad y autoría del trabajo de titulación.....	ii
III.	Certificado de cesión de derechos de autor del trabajo de titulación a la Universidad Politécnica Salesiana.....	iii
IV.	Certificado de Dirección del Trabajo de Titulación	iv
V.	Autorización.....	v
VI.	Dedicatoria y Agradecimiento	vi
VII.	Resumen.....	vii
VIII.	Abstract	vii
IX.	Índice.....	ix
	Primera Parte.....	1
X.	Datos informativos del Proyecto.....	1
	Nombre del proyecto.....	1
	Nombre de la institución.....	1
	Tema que aborda la experiencia.....	1
	Localización.....	1
XI.	Objetivo.....	2
XII.	Eje de sistematización.....	2
XIII.	Objeto de la intervención o de la práctica de investigación.....	4
XIV.	Metodología.....	5
XV.	Preguntas clave	7

Preguntas de inicio:.....	7
Preguntas interpretativas:.....	7
Preguntas de cierre:.....	8
XVI. Organización y procesamiento de la información.	8
Matrices de sistematización.	9
XVII. Análisis de la información.	12
Segunda parte.....	18
XVIII. Justificación.	18
XIX. Caracterización de los beneficiarios.	20
XX. Análisis y reflexión.....	22
XXI. Principales logros.....	26
XXII. Conclusiones y recomendaciones	28
XXIII. Referencias bibliográficas.....	29
XXIV. Anexos	31
Anexo A.....	31
Anexo B	33
Anexo C	34
Anexo D.....	36
Anexo E.....	38
Anexo F.....	41
Anexo G	42

Índice de Tablas

Tabla 1 Matriz de fases de sistematización.....	10
Tabla 2 Matriz por actores	11
Tabla 3 Clasificación de niveles de desempeño.....	16
Tabla 4 Resultados de Liderazgo de Kurt Lewin.....	22
Tabla 5 Puntaje de la primera administración de la evaluación del desempeño	23
Tabla 6 Puntaje de la segunda administración de la prueba de desempeño.....	25

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Ubicación gráfica de la Cooperativa de Taxis Z1, en Guayaquil Ecuador	1
Ilustración 2 Predominancia de liderazgo	23
Ilustración 3 Primera evaluación del desempeño	24
Ilustración 4 Segunda evaluación del desempeño	26

Primera Parte

X. Datos informativos del Proyecto

Nombre del proyecto

Capacitación sobre el liderazgo para el fortalecimiento del desempeño del personal administrativo en la cooperativa de taxis Z1.

Nombre de la institución

La sistematización se elaboró dentro de la Cooperativa de Taxis Z1 en el período de febrero- julio 2025.

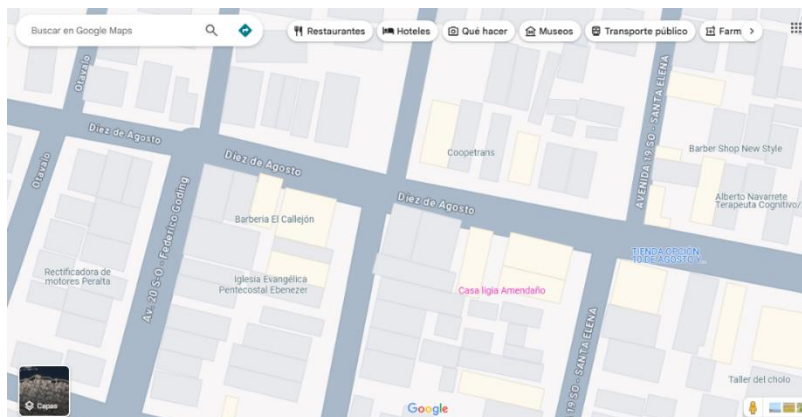
Tema que aborda la experiencia

El presente trabajo se realizó desde la arista de psicología organizacional con una perspectiva psicosocial, cuyo enfoque nos ayudó a identificar el liderazgo en el área administrativa de la Cooperativa de Taxis Z1 y su influencia activa dentro de la institución, esto para el fortalecimiento del desempeño laboral de los colaboradores.

Localización

Se realizó dentro de las instalaciones de la Cooperativa de Taxis Z1 ubicado en las intersecciones 10 de agosto y Callejón 10ma, de la ciudad de Guayaquil, Ecuador.

Ilustración 1 Ubicación gráfica de la Cooperativa de Taxis Z1, en Guayaquil Ecuador



Nota. Imagen seleccionada de Google Maps.

XI. Objetivo

En el entorno organizacional de la cooperativa de servicios de taxis, se observó la carencia de un estilo de liderazgo que impulse la participación activa del personal administrativo; como una alternativa para la optimización del desempeño de los trabajadores que representan a la empresa, debido a la naturaleza de la calidad del servicio que ofrecen. Se desarrolló una capacitación orientada al fortalecimiento del liderazgo colaborativo, habilidad blanda o social, que permite en cualquier área potenciar el rendimiento. Esta sistematización tiene el propósito de detallar la implementación de una capacitación sobre el liderazgo, con la intención de fortalecer el desempeño de los trabajadores, a fin de registrar aprendizajes que formen parte de futuras gestiones efectivas en el área organizacional.

XII. Eje de sistematización

Hablar sobre el liderazgo en una organización pequeña o grande no solo se destaca por el talento de una persona para dirigir según la misión y visión empresarial a un grupo de trabajadores. Aquello sería minimizar el valor que una habilidad blanda tan requerida cuando se trata de trabajar en equipos humanos, pues se sostiene por las distintas prácticas, estilos y maneras de ser un agente influyente en los colaboradores, todo para alcanzar un objetivo en común (Santander & Lara, 2023).

La característica particular de un líder no se limita a la organización de tareas y seguimiento del desempeño de su equipo a cargo, también involucra la comunicación activa para la toma de decisiones en conjunto, la construcción y mantenimiento del ritmo emocional de los participantes, ser un ejemplo que inspire confianza en momentos inciertos y volubles, y que tenga la capacidad de anticipar retos, desafíos y oportunidades en el camino (Carrasco , 2023).

Durante la recolección de datos cualitativos visibles, y la administración de pruebas que evaluaron el tipo de liderazgo y el desempeño, se utilizó un enfoque psicosocial

organizacional dirigido a la determinación de cómo el liderazgo gerencial influyó en el desempeño del equipo administrativo. En este contexto, los vínculos laborales fueron cercanos y su organigrama reducido, ya que cuenta con un total de cinco colaboradores: presidente, gerente, secretaria, abogada y auxiliar contable. Por esta razón, el estilo de liderazgo aplicado a este sistema pequeño pudo marcar una diferencia a comparación de las empresas con jerarquías complejas, porque todo lo que haga el líder no solo impacta en el cumplimiento de las funciones de los trabajadores, sino en el éxito o fracaso de un proyecto de manera evidente (Araya, 2022).

Por otro lado, el eje central de análisis fue la relación entre el estilo de liderazgo identificado y el nivel de desempeño de los trabajadores del área administrativa. En tanto, el desempeño laboral se define como la capacidad que tiene un sujeto para cumplir sus actividades y responsabilidades en el área de trabajo (Roa , Araya, Rubio, & Moraga, 2024). Para la evaluación de la variable de liderazgo se aplicó el Test de Estilos de Liderazgo de Kurt Lewin adaptado al contexto ecuatoriano. Mientras que para la variable de desempeño se utilizó el Cuestionario de Evaluación del Desempeño de Idalberto Chiavenato.

En una investigación sobre la conducta de voz organizacional llevada a cabo en 52 empresas de China, Beijing, demostraron que el liderazgo autoritario que ejerce un supervisor afecta de manera negativa la relación entre él y los empleados a la hora de expresar sus ideas, sugerencias o preocupaciones. Asimismo, si el gerente ejerce el mismo trato con el supervisor, los empleados de menor rango se verán afectados por dicho estilo de dirigencia (Li & Sun, 2021).

Sin embargo, también se ha demostrado que el autoritarismo puede convertirse en una fuente que motiva a algunos empleados a desear aprender, siempre y cuando exista la distancia de poder, es decir, que el colaborador respete la jerarquía vertical de la organización como algo natural (Wang & Guan, 2020). Al ser un estilo aceptado, el trabajador lo ve

adecuado en el contexto que se desenvuelve, debido a que no existe prejuicio negativo que pueda afectar su percepción.

Además, en la interpretación de los resultados se hizo referencia a autores como Kurt Lewin, quien expuso modelos útiles para identificar y analizar los distintos estilos de liderazgo: autoritarios, democrático y laissez-faire y cómo estos pueden influenciar en el clima laboral; también a Bernard M. Bass, quien aportó la temática del modelo de liderazgo transformacional y transaccional, donde el líder tiene un poder de influencia directamente en el desempeño y motivación de su equipo de trabajo. Por último, para analizar el desempeño, tomamos el aporte de autores como Idalberto Chiavenato, cuyos estudios resaltan la visión integral entre el desempeño, las condiciones laborales, el tipo de liderazgo y la dirección gerencial.

XIII. Objeto de la intervención o de la práctica de investigación

Mediante la reconstrucción analítica de la experiencia que comenzó en febrero y finalizó en julio de 2025, esta sistematización tuvo como objeto el análisis y reflexión sobre la experiencia concreta de la capacitación que se ejecutó junto al personal de administración acerca del liderazgo.

En el periodo inicial febrero a abril de 2025, se determinó la necesidad de intervenir en la habilidad del liderazgo por medio de observaciones, la aplicación de dos test y entrevistas informales hechas vía zoom y presenciales, donde se les informó a los participantes que la información dada sería tratada con cuidado solo como un recurso más para el fin de este trabajo.

La dinámica organizacional en la primera etapa de evaluación demostró un estilo de liderazgo autoritario por parte del presidente y el gerente, y un desempeño general bueno; debemos mencionar que, la apertura al diálogo fue reducida y no se contó en la primera fase con la participación esperada en el caso de los superiores. En función de estas circunstancias,

se construyó y ejecutó una capacitación en liderazgo colaborativo con una duración entre abril y junio de 2025, dirigido al personal administrativo y al presidente de la cooperativa.

La segunda etapa de este trabajo incluyó nuevamente la aplicación del Cuestionario de Evaluación del Desempeño de Chiavenato, que nos permitió identificar si hubo un cambio en el nivel de desempeño. Este paso se centró en construir herramientas prácticas que permitiesen reconocer y fomentar un liderazgo participativo; en el que cada miembro desarrollara el sentido de compromiso, la responsabilidad compartida y la optimización de las funciones laborales dentro del grupo.

Esta sistematización busca comprender el cambio que puede ejercer al fortalecer el liderazgo en el desempeño de los colaboradores, especialmente en organizaciones pequeñas como lo es una cooperativa, donde la interacción entre un líder y un conjunto de colaboradores se percibe directa y profunda.

XIV. Metodología

Para la recolección y análisis de la experiencia, la estrategia metodológica cualitativa estuvo sujeta a una modalidad híbrida, debido a factores logísticos como el respeto de las horas laborales de los participantes, y el deseo de garantizar flexibilidad en las fases de aplicación y seguimiento. El diseño metodológico fue adaptado a las dinámicas diarias de la cooperativa, lo que nos permitió un acercamiento progresivo y ordenado dentro del margen de tiempo estipulado.

El proceso comenzó en febrero de 2025 con una observación directa no participativa, donde se anotaron las interacciones cotidianas de los trabajadores. La recopilación de información tuvo dos momentos clave: antes y después de una fase de capacitación centrada en el fortalecimiento del liderazgo. Es por esto que, después del primer acercamiento, se realizaron entrevistas individuales semiestructuradas por la plataforma de zoom en horas no laborales. La decisión colectiva de esta modalidad fue por razones prácticas y de

confidencialidad. Se debe destacar este detalle porque eso ayudó a generar un espacio seguro para que los participantes expresaran sus percepciones sin el temor al juicio de sus superiores.

Posteriormente, se utilizaron dos herramientas: el Test de Liderazgo de Kurt Lewin, instrumento que permitió identificar los estilos de liderazgo de las personas que tienen a su cargo un grupo de trabajo. La teoría nos indica que Kurt Lewin propuso tres tipos de liderazgo:

- Autocrático: se caracteriza por ser un líder dictatorial, tiene el don de mando frente a la toma de decisiones, dirige al grupo mediante órdenes claras y concibe el cumplimiento de las tareas (Aranibar & Portugal, 202);
- Democrático: representa un líder que promueve la participación, la creatividad, la comunicación y la escucha activa a sus trabajadores para la toma de decisiones, así como la promoción del trabajo en equipo, con el objetivo de dirigir al grupo hacia una meta en común que beneficie a la organización (Sánchez & Barraza, 2015);
- Y laissez-faire o liberal: cuyo liderazgo se destaca por una mínima dirección del grupo. Aquí se evita el poder y se delega al equipo autonomía individual para el cumplimiento de sus responsabilidades y toma de decisiones (Lacouture, 1996).

La herramienta cuenta con una serie de ítems en las que el evaluado debe elegir la opción que se asemeje más a su comportamiento como líder. Al finalizar se suman los puntos que corresponden a cada ítem: autocrático, democrático y liberal. El estilo que cuente con mayor puntaje es el que refleja el liderazgo dominante en el participante. Este test fue aplicado al presidente de la cooperativa y su gerente antes de la capacitación.

También se aplicó el Cuestionario de Evaluación del Desempeño de Chiavenato, que fue utilizado para identificar el nivel de rendimiento percibido por parte de los colaboradores.

La clasificación de cada ítem varía entre: óptimo, bueno, regular tolerable y malo. En cuanto a la calificación general va de: desempeño inadecuado, desempeño deficiente, desempeño regular, desempeño bueno, desempeño muy bueno, y desempeño óptimo, lo que permite cuantificar cada dimensión evaluada: puntualidad, responsabilidad, iniciativa, cooperación con el equipo, calidad del trabajo, productividad, y cumplimiento de normas y objetivos.

Para identificar el nivel de desempeño, solo se debe sumar la puntuación que se le dio a cada empleado. Esta evaluación fue realizada por el presidente hacia: gerente, secretaria, abogada y auxiliar contable. Sin embargo, se reaplicó la herramienta en la segunda fase luego de la capacitación en junio de 2025, con el propósito de cotejar los resultados e identificar si hubo mejorías asociadas al cambio en el estilo de liderazgo. Ambos instrumentos cualitativos se administraron en formato en línea.

XV. Preguntas clave

Preguntas de inicio:

- ¿Qué señales indican un bajo desempeño laboral en el área administrativa?
- ¿Cómo se revela el liderazgo autocrático en un organigrama pequeño?
- ¿Cómo se relacionan la dinámica interpersonal registrada y los resultados que arrojaron los instrumentos aplicados en la primera fase de la sistematización?

Preguntas interpretativas:

- ¿La modalidad en línea para las entrevistas y administración de pruebas influyó en la recolección y análisis de los resultados?
- ¿Qué relación existe entre el liderazgo autocrático y los niveles de desempeño arrojados?

- ¿Existen coincidencias o contradicciones al comparar lo observado en la dinámica laboral, lo dicho por los trabajadores en las entrevistas y los resultados de las pruebas?

Preguntas de cierre:

- ¿Qué cambios se identificaron en el estilo de liderazgo y en el desempeño después del proceso de la capacitación?
- ¿De qué manera esta sistematización aporta al entendimiento de la relación que existe entre el liderazgo y el desempeño en las empresas microempresas?
- ¿Qué aprendizajes deja esta sistematización para futuros trabajos y/o intervenciones en escenarios empresariales con liderazgos autoritarios?

XVI. Organización y procesamiento de la información

Para conocer el funcionamiento de una microempresa con liderazgo autoritario implicó evaluar a los participantes desde diversas aristas. Por esta razón, se incorporaron herramientas como:

- Observación directa no participativa: durante el mes de febrero se conoció el espacio laboral en el que los trabajadores del área administrativa se desenvolvían, con el motivo de captar el comportamiento, los patrones de interacción en la comunicación y las dinámicas preexistentes de poder entre el presidente, el gerente y los trabajadores. Esta técnica nos ayudó a reconocer aspectos relevantes del ambiente empresarial que en ocasiones no se pudieron expresar abiertamente en las entrevistas.
- Fichas de registro: fueron empleadas para la anotación de todo evento observado antes de las entrevistas. Asimismo, cumplieron la función de clasificar cualquier cambio ocurrido después de cada capacitación.

- Entrevistas semiestructuradas en línea: en el mes de marzo se ejecutaron las entrevistas individuales a los cinco miembros por medio de Zoom por la noche. Esta modalidad fue sugerida y apoyada por los participantes pensando en la flexibilidad horaria y el respeto de la confidencialidad. Antes de la entrevista se les informó que todo aporte sería tratado con reserva, y no se colocaría nombre o dato que pudiese facilitar a la identificación del participante, aun así, algunos trabajadores se mostraron reservados a compartir sus experiencias u opiniones respecto al liderazgo y/o problemática relacionada a las figuras de autoridad.
- Y la aplicación de cuestionarios: fueron administrados a los dos miembros con mayor autoridad el Test de Estilos de Liderazgo de Kurt Lewin, para identificar el estilo de dirección que predomina en la empresa. Mientras que el Cuestionario de Evaluación del Desempeño de Chiavenato fue aplicado a todos los subordinados a través de la valoración de su presidente.

Matrices de sistematización

Se estructuró la siguiente matriz para facilitar la comprensión de las fases del proceso de sistematización desde su inicio hasta llegar a la entrega final de las recomendaciones. Aquí se visualiza la cronología de cada etapa y las herramientas que se utilizaron para cada actividad.

Tabla 1 Matriz de fases de sistematización

Fases para la Capacitación y Fomento de Liderazgo

Fases	Periodo	Actividades realizadas
Fase 1: Exploración y diagnóstico inicial	Febrero - Abril 2025	<ul style="list-style-type: none">• Observación directa y no participativa para la identificación de la dinámica interpersonal en el área laboral.• Entrevistas individuales en línea con cada participante.• Aplicación del Test de Estilos de Liderazgo al presidente y gerente, y toma del Cuestionario de Desempeño realizado por el presidente de la Cooperativa.
Fase 2: Intervención de desarrollo y formación	Abril – Junio 2025	<ul style="list-style-type: none">• Diseño de capacitación según las necesidades y fortalezas encontradas.• Ejecución de jornadas de capacitación virtual (una capacitación de una hora cada dos semanas. Un total de 3 sesiones: 10/05/25, 31/05/25, 14/06/25)• Trabajo en equipo con énfasis en la comunicación horizontal, liderazgo participativo y actitud colaborativa en el área laboral.• Administración del Cuestionario de Chiavenato por segunda vez para explorar la existencia de cambios en el desempeño percibido.
Fase 3: Análisis de los resultados y entrega de recomendaciones	Julio 2025	<ul style="list-style-type: none">• Análisis de los instrumentos aplicados y evolución observada.• Entrega formal de retroalimentación individual al presidente y gerente.• Entrega de informe correspondiente a sugerencias para fortalecer la participación activa de la figura de liderazgo, fomentar autonomía y reducir conductas autoritarias perjudiciales para clima organizacional.

Nota: Elaboración propia.

Para permitir una mayor interpretación de la información acerca de la participación de los empleados de esta microempresa, se creó una matriz que clasifica los datos relevantes y percepciones resumidas según cada involucrado. Como se ve en la siguiente

tabla, los participantes son: presidente, gerente, abogada, secretaria y auxiliar contable, miembros que vivenciaron y participaron en la dinámica de liderazgo y desempeño.

Tabla 2 Matriz por actores

Detalles del análisis por actores

Actor	Observación inicial	Percepción del liderazgo	Nivel de participación en entrevistas	Comentarios relevantes/adicionales
Presidente	Tiene el control del grupo de trabajo. Tiene un liderazgo autoritario evidente.	Se percibe como un líder firme, decisivo y perfeccionista. Le gusta mantener las cosas bajo control, no le agradan los contratiempos.	Media	Para él el liderazgo debe ser firme para que prevalezca el orden en la empresa. Ha tenido conflictos con el gerente debido a la dirección gerencial.
Gerente	Muestra apoyo hacia el presidente. Presenta conflictos de comunicación y dirección con el presidente. Es una figura autoritaria.	Percibe su rol más técnico, aunque cuando reemplaza al presidente, logra dirigir con éxito el grupo de trabajo.	Media	Tiene dificultades para expresar sus opiniones y desacuerdos con el presidente.
Abogada	Es reservada y evita los conflictos. En ocasiones ejerce como mediadora y portavoz de sus demás compañeros de trabajo.	Destaca el estilo de liderazgo de su presidente como fuerte, donde a veces existe conflictos por su pensamiento inflexible.	Media baja Se sintió incómoda al hablar sobre sus superiores	Con regularidad está presente en las reuniones entre el gerente y el presidente y destaca la similitud de conductas perfeccionistas y controladoras entre sus dos superiores.
Secretaria	Su comportamiento	Indica que un líder es aquel que	Alta	Describe al presidente, quien es su jefe directo, como un líder

	es servicial y amigable. Tiene una buena relación con sus compañeros. Tiende a ser reservada y respetuosa en el área laboral.	ayuda a solucionar los problemas sin tener que gritar o discutir. No obstante, en casos particulares de su área de trabajo, sus líderes no cumplían con ese prospecto.		comprometido con la empresa, como una persona profesional y capacitado para su cargo. Sin embargo, lo califica como “intenso” cuando había algún problema.
Auxiliar contable	No interactúa tanto con sus compañeros de trabajo. Es silenciosa y prefiere trabajar sola.	Mayor parte del tiempo le debe respuesta a su gerente. Lo describe como alguien precavido, responsable y correcto. Respecto a su presidente, no es tan comunicativo y le gusta el orden.	Media baja	Percibe conflictos de intereses entre su presidente y gerente porque “discuten por quien tiene la razón”. Tienen una buena relación personal, pero sus personalidades son “similares” y por eso puede haber conflictos.

Nota: Elaboración propia.

XVII. Análisis de la información

La interpretación de los resultados fue ordenada y archivada con ayuda de un registro que se utilizó para la observación sin participación desde febrero hasta abril, y durante las capacitaciones para llevar un control de los cambios que suscitaban hasta el término de la sistematización desde abril hasta junio. También se emplearon las entrevistas semiestructuradas y las pruebas para identificar el estilo de liderazgo y el desempeño de los empleados. Cada uno facilitó la reestructuración del proceso vivido por fechas y detalles que no pasaron desapercibidos.

Comenzaremos con los registros de observación que permitieron captar aspectos conductuales, dinámicas grupales y de participación desde el 10 de febrero hasta el 18 de febrero. El primer hallazgo notorio fue la jerarquización rígida y respetuosa a la autoridad, donde el presidente y el gerente ingresaban a laborar de forma independiente, mientras que los trabajadores llegaban a sus puestos de trabajo puntualmente y evitaban conversar. Solo se comunicaban en voz baja cuando necesitaban algo.

Por otra parte, se observó que la auxiliar contable no interactuaba tanto con sus compañeros a comparación de la secretaria y la abogada, quienes sostuvieron un contacto más activo, pero sin caer en conversaciones extensas. En horas laborales, el ambiente general era tranquilo y silencioso. Se percibió concentración mantenida entre los empleados, algunos revisaban documentos, hacían anotaciones rápidas, y en ocasiones, miraban el reloj. En algunas ocasiones, hubo pequeños gestos de tensión: frotarse las manos, acomodarse el cabello, morderse las uñas o miradas que coincidían, esto pasaba cuando veían a sus superiores hablando o entrando a la oficina juntos.

Se entiende por liderazgo efectivo aquel que no surge solo del poder jerárquico, sino de una responsabilidad grupal, cuyo objetivo es orientar a aquellos que conforman la empresa hacia las metas en común, con ayuda de la motivación y la presencia del líder (Chiavenato, 2011). No obstante, la autoridad que influye en este sistema, limita la comunicación de los empleados y promueve dinámicas de aislamiento, así como un ambiente silencioso.

Las entrevistas individuales en línea fueron una herramienta de suma importancia porque nos dio información desde la subjetividad de los empleados en la primera fase de evaluación del 19 de febrero hasta el 24 de febrero. Se advirtió el conflicto silencioso entre el presidente y el gerente, que fue un acontecimiento repetido por el resto de los trabajadores. Si bien estas dos figuras de poder son descritas como buenos compañeros y profesionales competentes, existe una problemática de control que complica la toma de decisiones y del

manejo grupal. Ambos comparten la conducta de evitar confrontaciones frente a los trabajadores; esta pasividad comunicativa ha generado que la abogada de la cooperativa ocupe el puesto de mediadora cuando existen discrepancias.

Los trabajadores coinciden que, el inconveniente no proviene de una falta de liderazgo, sino su rigidez. Tanto el presidente y el gerente son personas perfeccionistas que imponen presión para obtener resultados. Cuando existen contratiempos, tienen baja tolerancia al error y se muestran inflexibles. Podemos decir que, este primer acercamiento nos mostró dos líderes que más que facilitadores, son emisores de instrucciones. Puesto que, la dinámica laboral ejercida premia la ejecución mecánica de las responsabilidades por sobre la iniciativa de los empleados. Kurt Lewin indica que el estilo de liderazgo influye en la productividad, el nivel de satisfacción laboral y el comportamiento de los individuos que componían el grupo (Giacomán, 2020). Los empleados de la Cooperativa Z1 reconocieron que la rutina automática y la falta de una retroalimentación constructiva afectaron su desempeño, debido a que no sabían si sus funciones estaban bien ejecutadas, o si eran relevantes dada la repetición día con día de las mismas responsabilidades.

A diferencia de las herramientas cualitativas, las entrevistas semiestructuradas no se centraron en alternativas, sino que permitió a cada participante reflexionar temas sensibles y emocionales respecto a su vida laboral. La modalidad no limitó la construcción de la experiencia, en su lugar, aportó información profunda que se relacionó con los resultados del Test de Estilos de Liderazgo y el Cuestionario de Desempeño.

A partir del 7 de abril hasta el 18 de abril se tomaron las siguientes pruebas: el 7 y el 9 de abril se administró exclusivamente el Test de Estilos de Liderazgo al presidente y al gerente de la empresa. Esta herramienta fue elegida por su capacidad para clasificar el estilo de liderazgo de un líder, según las tendencias predominantes en su estilo de manejo del

grupo: autocrático, democrático y liberal (laissez-faire). La prueba fue completada en un promedio de 12 minutos. Se usaron formularios digitales para su administración.

El test consta de 33 ítems con escalas de valoración tipo Likert: acuerdo y desacuerdo.

Cada pregunta pertenece a un estilo de liderazgo y vale 1 punto:

- Autoritario: 1,4,7,10,13,16,19,22,25,28,31
- Democrático: 2,5,8,11,14,17,20,23,26,29,32
- laissez-faire o liberal: 3,6,9,12,15,18,21,24,27,30,33

Al finalizar, se suman los puntos por cada estilo y el que tiene mayor puntaje es el que se considera el estilo predominante. Su aplicación sirvió para la comprensión del comportamiento directivo en relación con sus subordinados, lo que nos demostró que el presidente (10 puntos) y el gerente (8 puntos) obtuvieron un estilo de liderazgo encaminado hacia el autoritarismo. Por consiguiente, el 14, 16 y 17 de abril se tomó el Cuestionario de Desempeño de Chiavenato a través del presidente de la Cooperativa. Esta decisión responde a la existencia de una jerarquía donde la supervisión directa o indirecta de cada departamento está puesta en el cargo de la presidencia. Esta prueba evalúa seis dimensiones del desempeño laboral (Chiavenato, 2011):

- Producto: mide el nivel de productividad que entrega el empleado a la empresa. Evalúa si alcanza a cubrir los volúmenes expectantes de producción en el tiempo, ritmo y eficacia según su puesto de trabajo;
- Calidad: mide la precisión y el cuidado con el que el empleado realiza sus deberes. Se toma en cuenta la frecuencia con la que comete errores, su esmero por los detalles y el orden con el que lleva sus tareas;
- Responsabilidad: evalúa el nivel de compromiso que tiene el empleado con su puesto de trabajo. Características como iniciativa propia, dedicación al

trabajo la disposición que presenta el empleado para cumplir sus tareas, son conductas que permiten demostrar si está involucrado con la empresa;

- Cooperación, actitud: se observa si el trabajador tiene una actitud dispuesta y positiva a trabajar en grupo, acata las instrucciones con respeto, y está predispuesto a recibir una retroalimentación de sus funciones;
- Sentido común e iniciativa: este factor explora la capacidad que tiene el empleado para enfrentar situaciones nuevas, su autonomía para tomar decisiones sin necesidad de consultar a un supervisor constantemente. Además, de la iniciativa para asumir la responsabilidad de sus decisiones; aquí se espera analizar el buen juicio del empleado y el criterio lógico;
- Y presentación personal: se valora la imagen que proyecta el colaborador en cuanto a su vestimenta, aseo personal, pulcritud en su trabajo y en su aspecto. Se espera que el trabajador preste una imagen de seriedad y respeto a su rol.

Este cuestionario estructurado se manejó con la ayuda de una escala numérica y un puntaje total que clasifica el desempeño de cada trabajador. Del primer (producto) al penúltimo (sentido común e iniciativa) factor constan de puntajes que oscilan de 1 punto a 15 puntos, mientras que el último (presentación personal) va de 1 punto a 10 puntos. Sumando en su total máximo 85 puntos. La siguiente tabla clasifica los puntajes según la escala de desempeño:

Tabla 3 Clasificación de niveles de desempeño

Clasificación de niveles de desempeño en los empleados	
Puntaje total	Nivel de desempeño
76-85	Óptimo desempeño
66-75	Desempeño muy bueno
56-65	Desempeño bueno
46-55	Desempeño regular
36-45	Desempeño deficiente
Menos de 36	Desempeño inadecuado

Nota: Elaboración propia.

Finalmente, se implementó en la fase de capacitación una ficha que se llenó después de cada sesión de liderazgo. Su función en esta sistematización ayudó a mantener un orden en la evolución colectiva a medida que se realizaba cada sesión. Adicional a esto, permitió detectar cambios sutiles y significativos en el ambiente laboral, por medio de la comparación de cada ficha de informe realizado tras una visita presencial.

En total fueron 3 fichas de registro que se completaron en las siguientes fechas: 10 de mayo de 2025, 31 de mayo de 2025 y 14 de junio de 2025 en línea durante 1 hora a las 11:00. La primera sesión se tituló “Liderazgo en el trabajo”, durante la reunión se evidenció la participación de los subordinados, especialmente en la dinámica grupal que trabajó la complicidad entre los colaboradores.

La segunda sesión “Comunicación y liderazgo”, se trató sobre cómo informar puede reforzar o afectar el liderazgo y cómo pueden transformar y sostener canales de interacción entre todos los miembros del grupo. Al término de esta sesión se motivó al presidente a dar una devolución/retroalimentación empática a cada uno de sus colaboradores.

Y la última sesión fue “Autoridad sin miedo” donde se trató de la reconstrucción de un liderazgo autoritario, pero que se base en el respeto, la motivación y que fomente la participación de los trabajadores. Aquí se hizo un trabajo grupal donde se propuso una solución a algún problema interno que exista en el trabajo, usando el liderazgo participativo.

La implementación de esta ficha optimizó la evaluación cualitativa del grupal, resaltó el cambio emocional y relacional de los miembros, puesto que cada ficha mostró una mejora progresiva con detalles que pudieron haber pasado desapercibido si no se hubiese aplicado esta herramienta.

Segunda parte

XVIII. Justificación

Este trabajo surgió de la necesidad de entender las dinámicas internas de una empresa que, aun cuando completaba sus funciones operativas, surgieron obstáculos en la comunicación y en cómo se relacionaba cada miembro dentro del grupo. La ejecución de esta sistematización se destacó por el interés para evidenciar la interacción que existía entre el estilo de liderazgo y su efecto en el desempeño de los trabajadores. Las señales de la existencia de un estilo de liderazgo autoritario se reflejaron en la estructura jerárquica rígida, con limitaciones para la interacción libre de los colaboradores. Se percibió un ambiente estricto, donde el desarrollo de tareas no siempre iba acompañado de motivación o retroalimentación para la mejoría del desempeño.

Partiendo de las entrevistas, se determinaron patrones repetitivos de aislamiento y tensión emocional entre los empleados hacia los superiores. El término de las tareas laborales era medianamente eficiente, y el esfuerzo se originaba de la automatización y repetición de las actividades, más allá de la proactividad. La empresa casi nunca evalúa a sus trabajadores —y se les entrega una retroalimentación formal—, esto ha afectado visiblemente la valoración que los colaboradores tienen sobre sus puestos laborales. Cuando un líder es consciente de las necesidades emocionales de sus seguidores, sabe cómo empatizar con su grupo e impulsa el crecimiento personal paulatino de los miembros. En la teoría, Bass y Avolio, definirían estos aspectos actitudinales como parte de un liderazgo transformacional, ya que fomenta a la creación de espacios de apoyo y empatía frente a los desafíos (Ugochukwu, 2025).

La relación de poder se concentra en las dos figuras de poder: presidente y gerente, quienes imparten un estilo de liderazgo autoritario al tomar decisiones o dirigir la empresa. Esto se evaluó con ayuda del Test de Estilos de Liderazgo de Kurt Lewin, donde los dos

participantes obtuvieron puntajes similares alineados al estilo autocrático. La eficiencia que tiene el estilo autoritario para mantener el control en los colaboradores y el poder central para tomar decisiones sin consultar, a largo plazo acorta la relevancia en la participación de los empleados y reduce la posibilidad de desarrollar dinámicas colaborativas y creativas (Vargas, 2019). La percepción negativa que pueda existir alrededor de este estilo de mando podría causar efectos contraproducentes en la salud física, emocional o psicológica en los empleados (Vargas, 2019). No obstante, de haber una percepción positiva y aceptada dentro del desenvolvimiento del poder y el respeto de las ordenes, se obtiene resultados exitosos, puesto que la finalidad que tiene el impulso autoritario en el ámbito laboral, está relacionado a la productividad (Sant Anna, 2021).

Asimismo, los resultados del Test de Desempeño de Chiavenato expusieron un nivel bueno/muy bueno en el desempeño en sus colaboradores, a excepción del gerente. Esta particularidad es un indicativo de que existe una línea divisora entre la percepción de control y la experiencia interna de aquellos que ocupan puestos inferiores. Los empleados pudieron sentir que sus labores no son siempre valorados o reconocidos como habrían querido desde antes de la intervención. Durante las entrevistas se informó que la dirección del grupo estaba ligada a captar órdenes y presentar resultados, pero no a reunirse ya sea de manera grupal o individual para la entrega de un informe de retroalimentación. Puede parecer que la rutina laboral, donde las funciones repetidas y conocidas aseguran precisión, así como altos estándares de cumplimiento. Este tipo de entorno genera desmotivación y bajo compromiso con el puesto de trabajo, si no existe un mecanismo que visibilice la retroalimentación para la promoción del desarrollo profesional (Torres & Huamanchumo, 2024).

Finalmente, el objetivo de este trabajo es generar conocimiento al detallar la relevancia que tiene la figura de liderazgo con respecto a la gestión del talento humano. Sabemos que un liderazgo efectivo tiene el potencial para orientar, mediar conflictos internos,

promover un entorno enriquecido de habilidades blandas para afrontar en comunión un desafío, y, a su vez, alcanzar metas en conjunto. Además, cuando se habla de capacitar el liderazgo para el fortalecimiento del desempeño, hablamos de la intervención desde la psicología organizacional psicosocial, puesto que la evaluación del desempeño es un proceso que se destaca por la apreciación de la eficiencia de sus funciones en un grupo de actitudes y comportamientos que tiene un sujeto dentro de su puesto laboral (Chiavenato, 2011).

XIX. Caracterización de los beneficiarios

La presente sistematización fue dirigida a una microempresa privada con fines administrativos, estructurada por un organigrama pequeño, dedicada a la prestación de servicios de transporte urbano y provincial. El grupo estudiado estuvo conformado por 5 participantes del núcleo administrativo de distintos puestos jerárquicos.

Este proyecto se desarrolló por fases delimitadas. La primera fase que corresponde a los meses de febrero y abril, se enfocó en la indagación por observación directa no participativa y el diagnóstico inicial. El acercamiento hacia el grupo se dio dentro de las instalaciones físicas de la cooperativa. No hubo muestra de un ambiente negativo u hostil; se identificó señales de disciplina y orden. La comunicación entre figuras de mando y subordinados se determinó unidireccional.

Se destaca un aspecto que se identificó en la primera fase respecto al ejercicio del estilo de liderazgo, la dualidad en la dirección del grupo que se alterna entre el gerente y el presidente. Aunque los dos participantes aplicaban el estilo autocrático en el manejo del grupo, la falta de coherencia provocó una sensación de incertidumbre respecto a sus funciones. También se observó el fuerte sentido de compañerismo, respeto mutuo y cordialidad y organización entre los trabajadores, lo que demostró compromiso con su puesto de trabajo.

Por otro lado, se administró el Test de Estilo de Liderazgo de Kurt Lewin al presidente y al gerente, mientras que el Cuestionario de Desempeño de Chiavenato se aplicó exclusivamente al presidente para la evaluación y valoración del cumplimiento de tareas de sus trabajadores, así como para la construcción de una retroalimentación por desempeño de cada trabajador. Esto también ayudó a la creación de las capacitaciones.

En la segunda fase, se diseñó e implementó las capacitaciones en línea, aquí se abordaron temas de la participación activa para trabajar en grupo, la comunicación como una herramienta creativa y emocionalmente efectiva, y el uso correcto de un estilo de liderazgo. Se contó con la presencia de todos los participantes en cada reunión. El nivel de involucramiento fue disperso. La secretaria y la abogada se mostró colaborativa tanto en las entrevistas como en las reuniones formativas.

Esta participante fue clave para el entendimiento de las relaciones internas, la dinámica laboral y los problemas que no fueron visibles con el primer filtro. En el caso de la auxiliar contable, se caracterizó por ser reservada y de respuestas breves, cuya interacción fue medida, pero llamativa, en las tres capacitaciones realizadas.

A medida que se implementó una capacitación cada dos semanas, se llevó consigo un registro presencial para la indagación de sus efectos, incluso aquellos que se mostraron evasivos, lograron expresar sus opiniones con libertad.

El aporte generado por medio de la experiencia e investigación recayó en la comprensión del estilo de liderazgo predominante en una empresa y cómo interactuaba en constancia con el desempeño. Se evidenció el efecto que tiene la imagen autocrática en una estructura pequeña, puesto que su impacto medianamente negativo es directo en la conducta de los trabajadores. La funcionalidad de la metodología que se aplicó en el abordaje de esta experiencia, permitió que esta triangulación de información entre observación directa, entrevistas semiestructuradas y pruebas enfocadas en la clasificación del desempeño y el tipo

de liderazgo, fuera detallada para la construcción de las capacitaciones personalizadas y puntuales. Este proyecto constató que la promoción de áreas de escucha activa, reducción del temor a compartir una opinión, retroalimentación constructiva y reconocimiento de logros, así como la motivación para fortalecer el compañerismo y la cohesión grupal, genera un impacto positivo en los empleados y en el ambiente laboral.

XX. Análisis y reflexión

El concepto de liderazgo surge como un término para definir la capacidad de influencia que tiene una persona sobre las masas con la intención de lograr alcanzar un objetivo que traiga beneficios en común, pero también como una dinámica relacional que parte de la interacción, la toma de decisiones por medio del juicio y el poder justo, más allá de la cotidianeidad que tiene una figura de autoridad impuesta (Flores, 2021).

En el caso de la cooperativa, el liderazgo está manejado por dos miembros con un estilo similar de dirección como se muestra en la *Ilustración 1 Predominancia de liderazgo*, pero que en su semejanza se originan problemas arraigados por la falta de comunicación y esclarecimiento de funciones correspondientes a cada cargo y/o jerarquía.

Tabla 4 Resultados de Liderazgo de Kurt Lewin

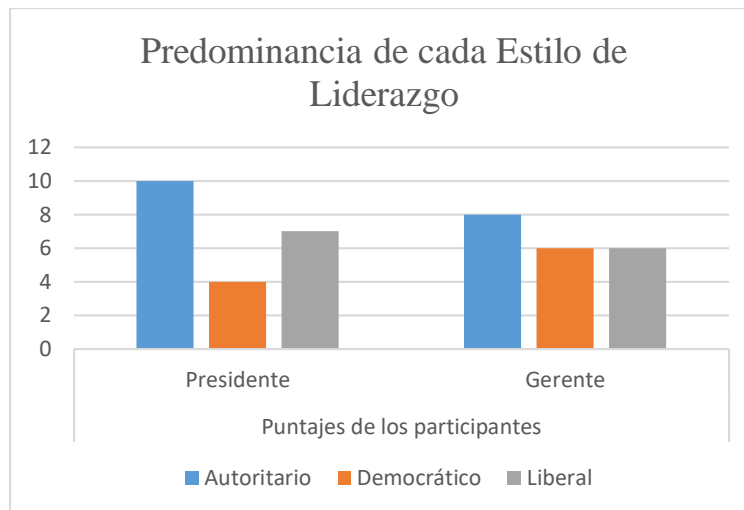
Resultados del Test de Liderazgo de Kurt Lewin		
Estilos de liderazgo	Puntajes de los participantes	
	Presidente	Gerente
Autoritario	10	8
Democrático	4	6
Laissez- Faire o Liberal	7	6

Nota: Elaboración propia.

El líder que se apoya de un estilo autocrático demanda resultados del grupo y centraliza el poder para sí mismo, por eso garantiza eficiencia, ya que le corresponde al líder autocrático manejar y ordenar, eso crea una percepción de poder jerárquico vertical. No obstante, la alternancia de poder entre dos sujetos cuyos estilos, en tanto fueron similares, el gerente pareció tener una tendencia democrática, mientras que el presidente un apego hacia el estilo liberal —que se reflejaba en centralizar las decisiones, pero dejar a los subordinados a

expensas de sus responsabilidades con tal de obtener resultados— como lo vemos en la *Tabla 4 Resultados de Estilos de Liderazgo*. La falta de coordinación, puede debilitar la cohesión grupal, producir tensiones y reducir la claridad de las tareas o el desempeño con el que completan sus deberes.

Ilustración 2 Predominancia de liderazgo



Nota: Elaboración propia.

Por otra parte, podemos observar el desempeño general que va de 67 puntos “desempeño bueno” a 81 puntos “desempeño óptimo”. Sin embargo, todos tiene una puntuación media en la cooperación y en el solo el gerente tiene una calificación completa en el factor de sentido común, esto por su función de líder. Este detalle fundamental nos ayudó a diseñar la capacitación según las necesidades visibles que se presentaron dentro del entorno laboral administrativo, buscando fortalecer herramientas para transformar su ambiente inicial en uno flexible y de escucha activa.

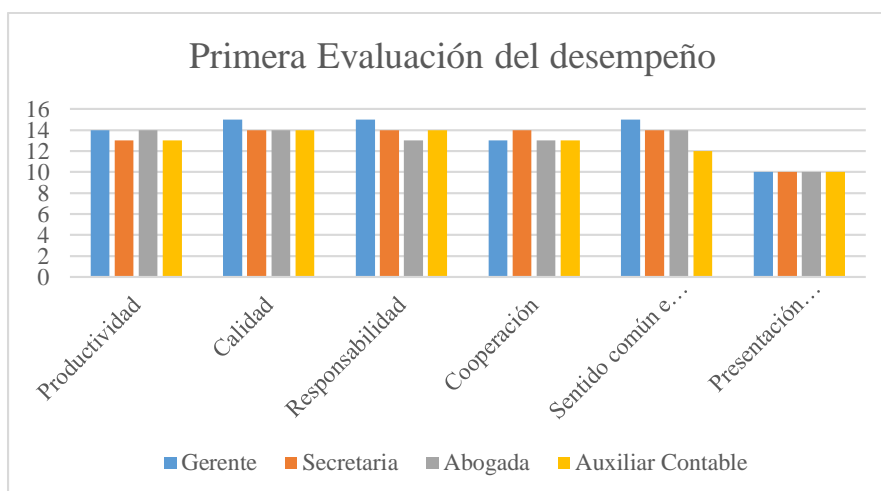
Tabla 5 Puntaje de la primera administración de la evaluación del desempeño

PUNTAJE TOTAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES							
Participantes	Productividad.	Calidad	Responsabilidad	Cooperación	Sentido común	Presentación personal	Total
Gerente	14	15	15	12	15	10	81
Secretaria	13	13	14	13	12	10	75
Abogada	11	14	13	11	13	10	72
Aux. Conta.	11	12	14	10	10	10	67

Nota: Elaboración propia.

El desempeño laboral no solo abarca la disposición y productividad para alcanzar las metas establecidas, también la interacción de los miembros, la adaptación en el medio y la iniciativa para compartir sus ideas. Tomando en cuenta estos aspectos, los puntajes más bajos en este primer momento de la evaluación del desempeño, podemos ver que los factores: Cooperación y Sentido Común, son los más bajos en comparación con los otros datos. Podemos decir que, el estilo de liderazgo autocrático, tiene en este contexto la tendencia a reducir la participación individual y grupal para crear nuestras estrategias o ideas para enfrentar o alcanzar nuevas metas. El grupo percibe a sus líderes como figuras con capacidades y habilidades no solo de mando, sino de profesionalidad, pero también los ven rígidos e indispuestos al trabajo colaborativo.

Ilustración 3 Primera evaluación del desempeño



Nota: Elaboración propia.

Luego de la ejecución de las 3 sesiones de capacitaciones en línea en el mes de mayo y julio, se procedió a recoger datos cualitativos con la ayuda de la reevaluación del Cuestionario de Desempeño en el mes de julio y la entrega de recomendaciones al presidente y su gerente. Las capacitaciones se orientaron a fortalecer la habilidad blanda (Liderazgo) en las figuras de autoridad, integrando al grupo de empleados en estos talleres para el desarrollo

de: confianza en el trabajo grupal, resolución de conflictos (problemas de comunicación entre el gerente y el presidente lo que genera la necesidad de un mediador).

Tabla 6 Puntaje de la segunda administración de la prueba de desempeño

PUNTAJE TOTAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES

Participantes	Productividad	Calidad	Responsabilidad	Cooperación	Sentido común	Presentación personal	Total
Gerente	14	15	15	13	15	10	82
Secretaria	13	14	14	14	14	10	79
Abogada	14	14	13	13	14	10	78
Aux. Conta.	13	14	14	13	12	10	76

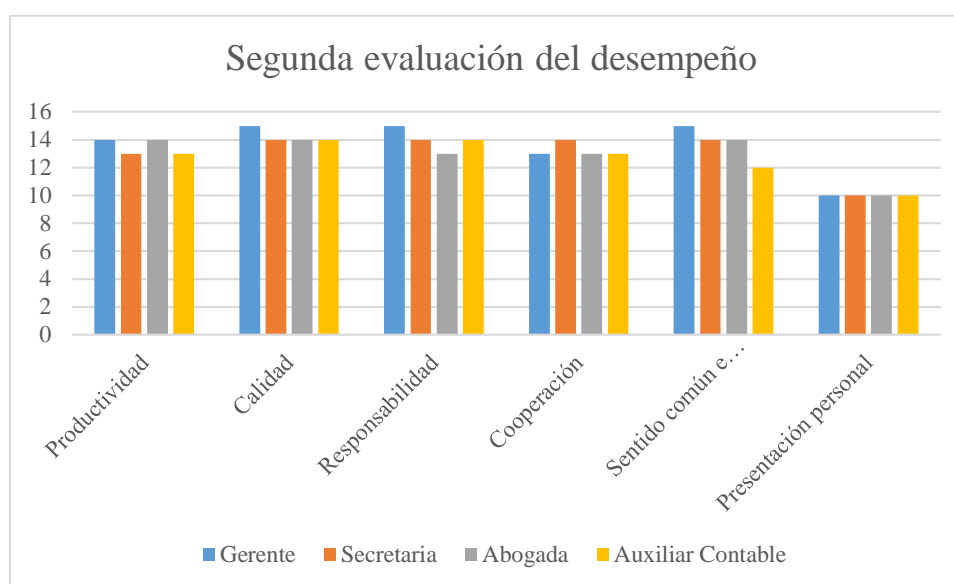
Nota: Elaboración propia.

Como vemos en la *Tabla 7 Puntaje de la segunda administración de la prueba de desempeño* se observó un cambio en los factores: cooperación y sentido común o iniciativa.

Los participantes que presentaron mayor cambio fueron:

- Secretaria (79 puntos): se incrementó su capacidad para tomar decisiones por sí misma sin tener que validarlo con el gerente o el presidente. Su participación en los talleres de formación fue activa;
- Abogada (78 puntos): se mostró cambios en el área de colaboración grupal. Se evidenció esto al recoger información mediante las fichas de registro. Su interacción con el grupo se volvió fluida y no incurrió al aislamiento como antes;
- Auxiliar contable (76 puntos): su capacidad para tomar decisiones y su seguridad dentro de su cargo, mejoraron. Al tener menos tiempo en su puesto de trabajo, es posible que su interacción con el grupo avance. Su participación en los talleres no fue constante como los demás miembros, sin embargo, durante la segunda evaluación del desempeño el presidente identificó avances positivos en su productividad y cooperación.

Ilustración 4 Segunda evaluación del desempeño



Nota: Elaboración propia.

XXI. Principales logros

El aprendizaje más relevante fue el que nos entregó el viaje a través del análisis sobre el liderazgo y el desempeño, donde la lección más significativa fue la relación que existe entre las condiciones relacionales del grupo y la dinámica de poder de una figura de liderazgo. El uso de las herramientas académicas como revistas digitales de talento humano, trabajos universitarios publicados en repositorios y libros sobre académicos como Idalberto Chiavenato y Kurt Lewis, nos ayudó a comprender cómo los vínculos laborales pueden verse afectados cuando existe un liderazgo que no promueve una dinámica sostenible a largo plazo. Esta sistematización demuestra que, aunque el desempeño general era estable a los ojos de quien administra una empresa, había indicadores que necesitaban ser fortalecidos en pro del desarrollo de cohesión grupal y sentido común. Con estas necesidades identificadas se armó un plan estratégico para generar consciencia acerca de que un líder siempre debe estar inmiscuido en el grupo de trabajo, y no solo reducir su cargo a la vigilancia y la demanda de resultados. Posterior a esto, se reflejó un cambio positivo en los puntajes de la segunda evaluación de desempeño con resultados equilibrados.

Los productos generados que se destacan en la práctica son: la capacitación del liderazgo para el fortalecimiento del desempeño, dirigido al grupo administrativo para la cohesión grupal entre líderes y colaboradores; una evaluación del estilo de liderazgo en la empresa; y recomendaciones adaptadas a la realidad de la empresa que podrían ser empleadas en otras organizaciones con una realidad similar. Además, se sustenta esta sistematización con fichas de registro de los momentos más importantes: primera fase observación directa y segunda fase aplicación de la capacitación, y también un registro general de los detalles más esenciales que se identificaron en las entrevistas.

El momento más complejo durante nuestra investigación fue la resistencia que pusieron los subordinados al participar en las entrevistas, puesto que no deseaban hablar demasiado de sus líderes porque desconfiaban que sus respuestas pudiesen ser informadas al presidente o al gerente. Esto entorpeció el curso de la intervención y debilitó el análisis al no recibir mayor detalle. Sin embargo, la paciencia y el uso correcto de una estrategia no invasiva ayudó a generar confianza y facilidad al diálogo.

Como elemento innovador que surgió de nuestra intervención fue la creación de un espacio de escucha activa y reflexión en una empresa cuya estructura de poder fue rígida, y una investigación profunda de desempeño que tomó en cuenta también las habilidades relacionales. Estos dos elementos generaron un impacto en el ambiente laboral, ya que en la última sesión de capacitación se percibió una comunicación amistosa y horizontal, y el mismo trato se identificó en la evaluación presencial. Los espacios que antes eran silenciosos y distantes, ahora se percibieron animados y unidos.

Si se pudiese cambiar una parte del proceso para optimizar los resultados, se implementaría una sensibilización previa y no solo la observación directa. Esto habría reducido la resistencia en los subordinados de compartir detalles sobre la situación que cursaba la empresa respecto al estilo de gerencia. Mediante este paso se habría esclarecido

nuestros objetivos de investigación y manifestado que la información solo serviría como una oportunidad para mejorar el bienestar colectivo. Por último, se incluiría un seguimiento posterior al término de la intervención, todo esto para saber si hubo sostenibilidad en el proyecto que se implementó.

XXII. Conclusiones y recomendaciones

Esta intervención permitió comprender que la resistencia al cambio muchas veces puede estar relacionada a la ausencia de herramientas que promuevan actitudes positivas en un ambiente laboral. En el aspecto psicosocial, el mundo se mueve por medio de la interacción, y cuando no existe un correcto canal de comunicación, se presentan amenazas que atentan contra la dinámica relacional.

La capacitación nos ayudó a analizar que, cuando existe la sensibilización acerca del bienestar grupal en un área laboral, la participación de los empleados es continua en pro de los involucrados. También, que un líder no es un jefe o un dictador, sino alguien que se preocupa por el confort de sus colaboradores, ya que constituyen una parte esencial en el funcionamiento diario de la microempresa.

Podemos decir que es de suma importancia reconocer los logros y los cambios de cada participante, así como hacer uso de una retroalimentación continua para un desenvolvimiento excelente en el área profesional de cada trabajador. Además, hacer uso de los espacios de información para hacer saber no solo de trabajadores hacia el líder, sino del líder hacia los trabajadores, de los cambios y/o retos que se avecinan. También, considerar crear un protocolo de comunicación interna que permita la resolución de conflictos mediante el diálogo y no desde un puesto jerárquico.

XXIII. Referencias bibliográficas

- Alves, J. (2000). *Universitat de les Illes Balears*. Obtenido de Universitat Autònoma de Barcelona:
<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/2147/1/Liderazgo%20y%20clima%20organizacional.pdf>
- Aranibar, N., & Portugal, M. (09 de 02 de 202). *Repositorio Universidad Católica de Santa María*. Obtenido de
<https://repositorio.ucsm.edu.pe/server/api/core/bitstreams/426da0ed-7b7c-4460-a6d6-6d16144f5502/content>
- Araya, S. (16 de 12 de 2022). *redalyc*. Obtenido de
<https://www.redalyc.org/journal/909/90977839005/html/>
- Carrasco, M. (15 de 04 de 2023). *Universidad isep*. Obtenido de
<https://universidadisep.com/latam/empresa/la-importancia-de-un-liderazgo-eficaz-en-una-empresa-2/>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGrawHill.
- Flores, X. (2021). *Repositorio Universidad Científica del Sur*. Obtenido de
<https://repositorio.cientifica.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12805/2334/TL-Oliva%20X-Ext.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Giacomán, A. (06 de 2020). *UTEG*. Obtenido de
<http://204.199.82.243:8080/bitstream/handle/123456789/1144/Liderazgo%20y%20su%20incidencia%20en%20la%20motivaci%20n%20laboral%20de%20una%20em%20presa%20familiar.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Lacouture, G. (04 de 04 de 1996). El legado de Kurt Lewin. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 159-163. Obtenido de <https://www.tsw.co.uk/blog/leadership-and-management/kurt-lewin-leadership-styles/>
- Li, Y., & Sun, J. M. (2021). Traditional Chinese leadership and employee voice behavior: A cross-level examination. *ScienceDirect*, 172-189.
- Roa , R., Araya, L., Rubio, A., & Moraga, H. (2024). Desempeño Laboral: Una revisión sistemática de la literatura desde un análisis cuantitativo. *Revista Venezolana de Gerencia*, 684-706.
- Sánchez, J., & Barraza, L. (4 de 12 de 2015). Percepciones sobre Liderazgo. *Revista Ra Ximhai*, 161-170. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/461/46142596010.pdf>
- Sant Anna, A. (2021). *Researchgate*. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Anderson-Santanna-2/publication/375228802_Bridging_Perspectives_Revisiting_Lewin's_Field_Theory_through_the_Lens_of_Bourdieu_in_Contemporary_Leadership_Studies/links/6543bde7bb8314438dbf0e67/Bridging-Perspectives-Revis
- Santander , S., & Lara, L. (2023). El liderazgo en el ámbito organizacional dentro del contexto humano. *Journal of Economic and Social Science Research*, 15-29.
- Torres, B., & Huamanchumo, H. (15 de 03 de 2024). *Redalyc*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/7497/749780131027/749780131027.pdf>
- Ugochukwu, C. (20 de 06 de 2025). *SimplyPsychology*. Obtenido de <https://www.simplypsychology.org/what-is-transformational-leadership.html>
- Vargas, E. (2019). *UDLA*. Obtenido de <https://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/10934/1/UDLA-EC-TPO-2019-05.pdf>
- Wang, H., & Guan, B. (2020). The Positive Effect of Authoritarian Leadership on Employee Performance: The Moderating Role of Power Distance. *Frontiers*.

XXIV. Anexos

Anexo A

FICHA GENERAL DE OBSERVACIÓN DIRECTA
Fechas: 10, 12,14 y 18 de febrero de 2025
Lugar: Cooperativa Z1 oficina central
Tipo de observación: directa no participativa
DÍA 1: Ambiente general silencioso. Dinámica laboral rutinaria. Estaciones de trabajo ordenadas, limpias y delimitadas a la interacción. Trato cordial y respetuoso. Presidente: reservado. Se observa un líder que da órdenes e instrucciones. Supervisa el trabajo, pero no se involucra. Interactúa poco. Gerente: serio y exigente. Revisa documentos y coordina reuniones. Se supervisa de las operaciones de los taxis y se mantiene en comunicación con el presidente. Mayor disposición al diálogo con los subordinados. Secretaria: amable y cálida. Es asistente del presidente. Tiene mayor interacción con la auxiliar contable y se limita a sus funciones en horas laborales. Tiene una buena relación con sus compañeras. En horas no laborales es una persona comunicativa y respetuosa. Auxiliar contable: Es reservada. No está muy integrada al grupo y no muestra mucha apertura para el diálogo en horas no laborales.
DÍA 2: Ambiente ordenado y tranquilo. Sensación de tensión. No hubo alteraciones significativas. Presidente: No se presentó a la oficina, pero se mantuvo en llamada con el gerente. Gerente: organizó una breve reunión con los taxistas y la auxiliar contable. Secretaria: desarrolla sus tareas con normalidad. Se muestra cansada. En cada papeleo pide autorización o validación de su superior (gerente). Auxiliar contable: rutina mecánica. Se mantuvo en una reunión con el gerente y trabajadores del área operativa. Abogada: se mantuvo trabajando en línea ese día.
DÍA 3: Mayor incidencia de trabajo. Jornada intensa. No hay celebraciones pese a ser una fecha simbólica. Presidente: no se observa interactuar con el grupo de trabajo. Se encargó de revisar documentación. Gerente: mantuvo una reunión con el presidente. Ánimo tranquilo y amigable. Le dio una cajita de chocolates a sus compañeras de trabajo. Secretaria: eficiencia, se percibe un poco intensa. Su carga de trabajo es mayor que antes. En su hora libre animó a sus compañeras a salir a cenar el fin de semana. Auxiliar contable: tuvo un contratiempo en una operación menor. Lo resuelve por ella misma. Abogada: se muestra animada. Revisa sus documentos y trabaja en silencio.
DÍA 4:

Señales de agotamiento. No hay ruido, se escucha poco intercambio de palabras. Los trabajadores están sumidos en sus funciones.

Presidente: vivo tres horas más tarde de la hora de entrada. Hizo unas cuantas llamadas y se reunió con los trabajadores operativos.

Gerente: revisó informes en silencio. Tuvo una reunión con la abogada y la auxiliar contable.

Auxiliar contable: cumplió sus tareas con eficiencia. Estuvo activa en sus responsabilidades y mantuvo comunicación con la abogada.

Abogada: interactuó con el gerente a primera hora. Respondió a las dudas e inquietudes de la auxiliar contable.

FICHA GENERAL DE OBSERVACIÓN DIRECTA

Fechas:

Lugar:

Tipo de observación:

DÍA 1:

DÍA 2:

DÍA 3:

DÍA 4:

Anexo B

FICHA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA	
Nombre del entrevistado	
Cargo:	Fecha:
Años en el cargo:	Lugar:
Experiencia laboral	
Describa su experiencia laboral en su actual cargo:	
Describa las funciones que cumple en su cargo:	
Relaciones laborales	
Describa la relación que tiene con sus compañeros del trabajo:	
Describa si ha sido parte de un conflicto laboral o ha visto un conflicto laboral, ¿cómo se resolvió?	
Percepción del entorno laboral	
Aspectos positivos y negativos de su área de trabajo:	
Indique si existe alguna urgencia o dificultad recurrente que necesite ser atendida:	
Liderazgo y desempeño	
Describa si ha recibido retroalimentación sobre su desempeño en los últimos 6 meses:	
Dé su opinión acerca del liderazgo que usted percibe en sus superiores:	
Indique qué le gustaría que mejorara en el liderazgo de su empresa:	

Anexo C

FICHA GENERAL DE ENTREVISTAS
Fechas: 19, 20,21, y 24 de febrero de 2025
Lugar: Cooperativa Z1 oficina central
Actividad: entrevista a los miembros de la microempresa
Entrevista al presidente: Cuenta con más de 15 años de experiencia laboral en cooperativas. Describe su experiencia como un constante reto, pero con grandes recompensas. Está acostumbrado a tomar decisiones rápidas sin consultar a su gerente, porque “él es el dueño de la cooperativa”. Le disgustan los contratiempos, especialmente cuando se reporta un taxi con daños. Tiene una relación “normal” con sus trabajadores. Admite que muchas veces discute con su gerente porque ninguno de los dos “da el brazo a torcer”. Se describe como una persona seria y honesta y prefiere mantener el orden y control de su empresa. Es consciente de que la relación que tiene con sus trabajadores puede ser un poco distante, pero está dispuesto a implementar estrategias por el bien de su empresa y de sus trabajadores.
Entrevista al gerente: Cuenta con 10 años de experiencia trabajando al lado del presidente. Considera que a veces puede ser estresante lidiar con las diferencias que existe entre él y el presidente, pero que puede sobrellevarlo porque “no es tan malo como parece”. Ésta encargado de la parte operacional y administrativa de la empresa. Su relación con el grupo de trabajo ha mejorado desde que la secretaria hizo una reunión de navidad en su hogar, eso hace más de 5 años. Aunque se ha dado cuenta que se ha vuelto últimamente rígido y demandante porque ha aumentado la cantidad de vehículos y la alta demanda de carreras. Le preocupa que sus compañeros lo vean como un tipo “mandón”. Tampoco le gusta tener reuniones constantes con el presidente y que esté presente la abogada como una mediadora, porque entiende que la abogada tiene sus funciones establecidas.
Entrevista a la secretaria: Cuenta con 8 años de experiencia siendo la asistente del presidente. Se considera una buena trabajadora y conoce bien cómo es su área de trabajo. Es una persona comprometida con sus labores, pero a veces siente que no reconocen su trabajo como le gustaría. Le gusta trabajar en grupo, pese a que no haya mucho interés de parte de los demás, menciona que no siempre sus compañeros tienen la iniciativa para hacer algo fuera de las horas de trabajo o en fechas festivas. Encuentra tensión entre el presidente y el gerente cuando son temporadas de alta demanda de carros. No le agrada que tenga que preguntar muchas veces al gerente o al presidente para tomar una decisión. Indica que al presidente le gusta que le consulten todo antes de hacer algo, mientras que el gerente prefiere que tomen la mejor decisión, porque está ocupado siempre.
Entrevista a la auxiliar contable: Cuenta con 3 años de experiencia en el cargo. Es su primer trabajo y la más joven del grupo. Menciona que ha aprendido bastante en el cargo que tiene, pero que fue difícil al

principio porque no le dieron un periodo de orientación. Sin embargo, indica que ha podido adaptarse bien gracias a la abogada y a la secretaria. Considera que el liderazgo existente no es el mejor porque en muchos casos ha tenido que recurrir a la opinión y dirección de su compañera próxima (la abogada), porque el gerente y el presidente ha estado ocupados últimamente.

Entrevista a la abogada:

Tiene 10 años de experiencia en el cargo. Describe su experiencia como dual: ha sido buena por momentos y no ha sido la mejor en otras ocasiones. Le agrada sentirse funcional y útil en su puesto, pero su eficacia laboral se ha trasladado a ser mediadora en más de una ocasión. Considera que su puesto de trabajo es importante, pero que no siempre se le reconoce sus funciones, aunque eso tampoco le importa mucho. Le gusta ayudar a sus compañeras porque es quien tiene más experiencia y mayor cercanía a los líderes. Cree que por eso es la mediadora de “confianza”. Le parece que la comunicación es esencial para su área de trabajo y el reconocimiento del trabajo de todos los colaboradores.

FICHA GENERAL DE ENTREVISTAS

Fechas: 19, 20,21, y 24 de febrero de 2025

Lugar: Cooperativa Z1 oficina central

Actividad: entrevista a los miembros de la microempresa

Entrevista al presidente:

Entrevista al gerente:

Entrevista a la secretaria:

Entrevista a la auxiliar contable:

Entrevista a la abogada:

Anexo D

FICHA GUÍA DE CAPACITACIÓN DE LIDERAZGO	
Nombre de la capacitación	Liderazgo en el trabajo
Número de sesión	1
Duración	1 hora
Objetivo de la sesión: Educar y reflexionar acerca de las funciones que tiene un líder en el contexto laboral. Reconocer cómo impacta e influye el líder en sus seguidores, así como en la dinámica administrativa.	
Contenido del taller: Concepto de liderazgo Mitos sobre ser jefe y ser líder Tipos de líderes y cuál es el mejor para el personal Impacto del liderazgo en el desempeño de los trabajadores	
Metodología y herramientas: En línea Uso de diapositivas Dinámica grupal: Compartir una situación donde uno de los miembros haya confiado en ti y cómo eso influyó en ti.	
Nombre de la capacitación	Comunicación y liderazgo
Número de sesión	2
Duración	1 hora
Objetivo de la sesión: Fortalecer la comunicación entre los participantes desde la sensibilización de la importancia del liderazgo para generar unión grupal.	
Contenido del taller: Rol del líder dentro de un grupo Qué es la retroalimentación y su importancia para mejorar el desempeño Comunicación empática y asertiva	
Metodología y herramientas: En línea Uso de diapositivas Dinámica: el líder debe entregar una retroalimentación personalizada a sus empleados, reconociendo las cosas positivas y áreas a mejorar. Los trabajadores deben decir cómo se sintieron respecto a la retroalimentación.	
Nombre de la capacitación	Autoridad sin miedo
Número de sesión	3
Duración	1 hora
Objetivo de la sesión: Reflexionar la práctica de control que puede ejercer un líder en sus trabajadores y sus efectos positivos y negativos. Construir herramientas para generar respeto y confianza entre el líder y su equipo.	
Contenido del taller: Autoridad y liderazgo Autoritarismo El miedo en el área laboral	

Resolución de problemas, motivación y creatividad

Metodología y herramientas:

En línea

Uso de diapositivas

Taller grupal: “¿Cómo enfrentarías este problema con tu equipo?” dar a conocer un problema que exista en la empresa y ofrecer una solución.

FICHA GUÍA DE CAPACITACIÓN DE LIDERAZGO	
--	--

Nombre de la capacitación	
----------------------------------	--

Número de sesión	
-------------------------	--

Duración	
-----------------	--

Objetivo de la sesión:

Contenido del taller:

Metodología y herramientas:

Anexo E

FICHA DE REGISTRO GENERAL VIRTUAL Y PRESENCIAL POST CAPACITACIÓN	
Nombre de la capacitación	Liderazgo en el trabajo
Número de sesión	1
Fecha de recolección de información	10-05-25
Modalidad	Virtual
<p>Presidente: Su capacidad para entender los conceptos enseñados durante el taller, lo ayudó a diferenciar entre el tipo de liderazgo que ejercía y el estilo que mejor se podría adaptar a su empresa. Se mostró comprometido con la participación grupal y escuchó a todos sus trabajadores.</p> <p>Gerente: Sus respuestas fueron breves. Ofreció ejemplos de comunicación e incentivó a los demás a participar porque percibió que estaban muy callados.</p> <p>Secretaria: Participación activa en el taller grupal. Dios respuestas acertadas y compartió su opinión acerca de la teoría. Identificó problemas en la comunicación ascendente que todavía existen. Pudo compartir ejemplos de un liderazgo positivo.</p> <p>Auxiliar contable: Mostró poco interés al tema y no participó demasiado. Respondió de manera superficial.</p> <p>Abogada: Compartió su opinión acerca de los retos que ha enfrentado la empresa con el estilo de liderazgo que tienen. Mencionó que la relación que existe entre los trabajadores de menor rango es un poco más unida de lo que perciben entre el líder y ellos.</p>	
Fecha de recolección de información	14-05-25
Modalidad	Presencial
<p>Presidente: Aún mantiene la conducta a centralizar sus decisiones y no dejar que participe activamente el gerente. Hubo una reunión de los empleados de administración en la sala principal sobre las nuevas políticas de la cooperativa.</p> <p>Gerente: Su estilo de comunicación sigue igual, aunque indicó que le gustaría que sus compañeros confíen en él un poco más. Prioriza el cumplimiento y el esfuerzo de las tareas antes que el proceso.</p> <p>Secretaria: Habla un poco más con el gerente y la abogada. Se expresa mejor y puede tomar mejores decisiones, pero necesita ayuda todavía. Su preocupación es que sus decisiones no sean adecuadas para lo que desea el jefe o el gerente.</p> <p>Auxiliar contable: Actitud pasiva. No recurre a su compañera de trabajo sino al gerente, ante dudas, prefiere esclarecerlo con él. No se ve incómoda con este cambio.</p> <p>Abogada: Mostró liderazgo cooperativo entre sus compañeros cuando el gerente tuvo que salir con el presidente al banco.</p>	
Nombre de la capacitación	Comunicación y liderazgo
Número de sesión	2

Fecha de recolección de información	31-05-25
Modalidad	Virtual
<p>Presidente: La sesión de retroalimentación le costó un poco. Fue un momento animado para todos porque indican que él no es muy expresivo.</p> <p>Gerente: Participó activamente en la actividad. Dio comentarios positivos y también constructivos respecto al liderazgo que él también practica dentro de su grupo.</p> <p>Secretaria: Se animó al escuchar su retroalimentación y reconoció las habilidades y los aspectos positivos de los dos líderes.</p> <p>Auxiliar contable: Agradeció su retroalimentación, pero le costó un poco comentar más allá sobre el liderazgo de los dos superiores.</p> <p>Abogada: Aportó comentarios respecto a la retroalimentación. Se sintió en confianza para dar una retroalimentación con respecto a las dos figuras de liderazgo. Estuvo animada y participó en todo momento.</p>	
Fecha de recolección de información	04-06-25
Modalidad	Presencial
<p>Presidente: Disminuyó su tono autoritario y ahora escucha las sugerencias de su gerente. Ahora han creado un espacio para poner al empleado del mes.</p> <p>Gerente: Va de puesto en puesto preguntando el estado de ánimo y si existe problema o duda respecto a algo nuevo que se necesita hacer. Esto debido al cambio de política y regulaciones.</p> <p>Secretaria: Comunicó sus necesidades y dudas hacia el gerente y otras al presidente. Habla un poco más con la auxiliar contable ya que reconoce que no es muy cercana a ella.</p> <p>Auxiliar contable: Es más receptiva y comunicativa con la secretaria. No se advirtieron cambios grandes, pero sí está comenzando a interactuar un poco más con el grupo.</p> <p>Abogada: Propuso crear un calendario de actividades que puedan unir al grupo. La secretaria se animó a aportar ideas. Su figura como mediadora ya no es tan frecuente luego de las reuniones que se han hecho una vez a la semana.</p>	
Nombre de la capacitación	Autoridad sin miedo
Número de sesión	3
Fecha de recolección de información	14-06-25
Modalidad	Virtual
<p>Presidente: Participación comprometida con el grupo. Se mostró animado y particularmente activo en su rol de líder. Es comunicativo con su grupo y reconoció las problemáticas existentes.</p> <p>Gerente: Sugirió soluciones significativas que sus compañeros apoyaron. Mencionó la importancia que debe existir en la comunicación ya que últimamente ha ayudado bastante. Reconoce que sus compañeros confían más en él y recurren a su presidente con mayor frecuencia.</p> <p>Secretaria:</p>	

Sus soluciones para con los problemas que el gerente compartió fueron espontáneas. Le gustaría que sus compañeros confiaran en ella en caso de que hubiese algún problema.
 Auxiliar contable:
 Apoyó a las soluciones y presentó problemas que, también la incluían a ella y su falta de participación en el grupo. Sus compañeros se mostraron pacientes y empáticos.
 Abogada:
 Sus soluciones fueron constructivas. Los superiores notaron que ella ha sido una gran líder de su grupo, consideran que es empática y que funciona bien como una persona que escucha. Motiva a sus compañeras a hablar con confianza.

Fecha de recolección de información	20-06-25
Modalidad	Presencial

Presidente:
 Mostró una actitud cercana a su personal. Organizó junto con los demás el cumpleaños sorpresa del gerente. Ha decidido adaptar un espacio de la cooperativa para que los trabajadores descansen después de comer y también que funcione como sala de reuniones.
 Gerente:
 Escucha activa, empezó a pedir opiniones y a motivar a sus compañeras a dar una solución a algún problema. Reconoce que se ha vuelto más receptivo y flexible con las decisiones de su presidente, pero que también comparte su visión.
 Secretaria:
 Percibe que el área de trabajo es más cómoda y fresca, porque ya no se percibe la misma tensión. Sus compañeras son muy amables. Se ha vuelto cercana a la auxiliar contable.
 Auxiliar contable:
 Comenzó a dar su opinión y a proponer cambios en la metodología de su trabajo. Se reconoce como alguien más activa porque ha podido optimizar su trabajo. Es más atenta y hace las preguntas claves a su superior.
 Abogada:
 Su rol se fortaleció, aunque es mediadora entre el gerente y el presidente, ahora reconoce que la incorporan a las reuniones para tomar decisiones acerca del futuro de la empresa. Propuso mejoras internas para poder prever daños en los vehículos.

FICHA DE REGISTRO GENERAL VIRTUAL Y PRESENCIAL POST CAPACITACIÓN	
Nombre de la capacitación	Liderazgo en el trabajo
Número de sesión	1
Fecha de recolección de información	10-05-25
Modalidad	Virtual
Presidente: Gerente: Secretaria: Auxiliar contable: Abogada:	

Anexo F

TEST DE LIDERAZGO (Kurt Lewin)

Lea los siguientes enunciados. Marque la A si está de acuerdo, y la D si está en desacuerdo.

1.	Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.	A / D
2.	Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son.	A / D
3.	Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.	A / D
4.	Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.	A / D
5.	Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.	A / D
6.	Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.	A / D
7.	Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.	A / D
8.	Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa.	A / D
9.	Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.	A / D
10.	Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo.	A / D
11.	Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.	A / D
12.	El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.	A / D
13.	Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.	A / D
14.	Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.	A / D
15.	Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.	A / D
16.	En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.	A / D
17.	Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.	A / D
18.	Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.	A / D
19.	Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.	A / D
20.	Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.	A / D
21.	Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.	A / D
22.	Un buen mando es aquel que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario.	A / D
23.	Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos.	A / D
26.	Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.	A / D
27.	Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.	A / D
28.	Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.	A / D
29.	Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos.	A / D
30.	Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.	A / D
31.	No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.	A / D
32.	Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, a las asambleas.	A / D
33.	El buen jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.	A / D

Anexo G

