



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
ECONÓMICAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**LIDERAZGO DESDE LA PERSPECTIVA DE LEGITIMIDAD Y DESEMPEÑO**

**ADAPTATIVO EN LA EMPRESA “FUENTES SAN FELIPE”**

Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del Título de  
Licenciado en Administración de Empresas

Autor:

Santacruz Pilatásig Katherine Paola

Tutor:

Dra. Vizcaíno Cárdenas Gloria Susana Ph.D.

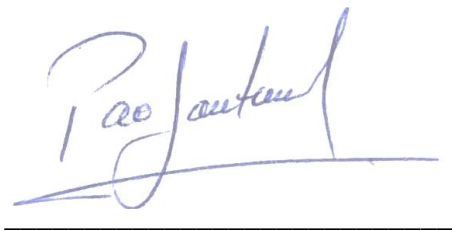
Latacunga – Ecuador

Marzo 2023

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

“Yo, Santacruz Pilatásig Katherine Paola declaro ser autora del presente proyecto de investigación: “Liderazgo desde la Perspectiva de Legitimidad y Desempeño Adaptativo en la Empresa “Fuentes San Felipe”, siendo Dra. Vizcaíno Cárdenas Gloria Susana Ph.D. tutora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.



---

Santacruz Pilatásig Katherine Paola

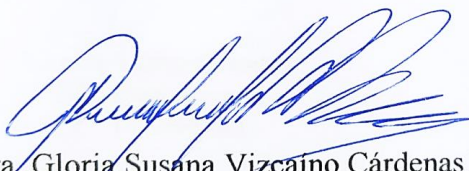
C.I.: 0504125337

## **AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

En calidad de Tutor del Trabajo de Investigación sobre el título:

“Liderazgo desde la Perspectiva de Legitimidad y Desempeño Adaptativo en la Empresa Fuentes San Felipe”, de Santacruz Pilatásig Katherine Paola, de la carrera de Administración de Empresas, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Proyecto que el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, marzo 2023



Dra. Gloria Susana Vizcaino Cárdenas Ph.D.  
C.C.: 0501870650

**TUTORA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

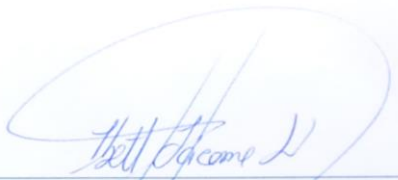
## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas; por cuanto, el postulante Santacruz Pilatásig Katherine Paola, con el título de Proyecto de Investigación: “Liderazgo desde la Perspectiva de Legitimidad y Desempeño Adaptativo en la Empresa Fuentes San Felipe” han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Sustentación Final del Proyecto.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.


Latacunga, marzo 2023

Para constancia firman:




---

**Lector 1 (Presidente)**  
Dra. Ibett Jácome  
CC: 1714953807



---

**Lector 2**  
Dr. Edwin Vásquez  
CC: 1001303997



---

**Lector 3**  
Mg. Maira Martínez  
CC: 1712507761

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco de todo corazón a mis padres que siempre me han extendido su mano en duros momentos; a mi hijo Josué, quien siempre tiene un abrazo y una sonrisa para alegrar mis días.

Agradezco a mis maestros que han compartido sus conocimientos, y de manera especial a aquellos que me apoyaron dentro y fuera de la institución.

Infinitas gracias a la Cámara de la Pequeña y Mediana Industria de Cotopaxi y Sibule Abogados, por confiar en mí. Especialmente al Dr. Nelson Sánchez Figueroa, quien ha sido un pilar fundamental en mi vida en estos últimos años. Gracias por ser un mentor, amigo y consejero.

Joha, Mishu, Rena, llenaron mi corazón de paz, alegría y esperanza con su amistad sincera. Han sido como mis verdaderas hermanas. Sin todos ustedes no lo habría logrado. Gracias por sus palabras y abrazos que me reconfortaron cuando más lo necesité.

Los amo.

**Pao**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mi Dios, pues nada ocurre sin que sea su voluntad.

A mi hijo, Josué, por quien no me rindo, a pesar de las dificultades. Estoy convencida que tendremos un futuro prometedor y que conseguiremos juntos nuestros sueños.

Tal vez tu no lo sepas, pero tú me salvaste la vida, eres un milagro, y daría mi vida por ti. Estoy orgullosa de tener un hijo tan noble, amoroso e inteligente como tú.

Con Dios lo podremos todo.  
Te amo mi precioso.

**Pao**

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

**TÍTULO: “LIDERAZGO DESDE LA PERSPECTIVA DE LEGITIMIDAD Y DESEMPEÑO ADAPTATIVO EN LA EMPRESA “FUENTES SAN FELIPE”**

**Autor:** Santacruz Pilatásig Katherine Paola

## RESUMEN

Hoy en día las organizaciones están comprometidas con el cambio debido a las condiciones actuales como la globalización, tecnología e innovación. El desempeño tradicionalmente se lo ha conceptualizado como la idoneidad para la realización de las actividades dentro un ambiente laboral. La adaptación a las demandas del entorno es imprescindible para el trabajador.

El objetivo de esta investigación fue determinar la relación existente entre el Liderazgo, visto desde una perspectiva de Legitimidad y el Desempeño Adaptativo en una empresa industrial de la ciudad de Latacunga, para lo cual, este estudio se basó en los instrumentos aplicados y validados en investigaciones previas relacionadas a Legitimidad (Tyler, 1997), y Desempeño Adaptativo (Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012).

Se analizó el grado de relación que existe entre la Legitimidad del líder y el Desempeño Adaptativo de los colaboradores, los resultados de la investigación evidencian que en la empresa Fuentes “San Felipe” existe una relación de grado moderado. Siendo que, en cuenta que un líder legítimo, es apreciado y respetado basándose en sus virtudes por todos los miembros de un grupo o de la mayoría. A su vez, el Desempeño Adaptativo se lo define como la capacidad de un colaborador para adaptarse a los cambios físicos, psicológicos y emocionales que vive a diario dentro de su lugar de trabajo. Por lo que las relaciones interpersonales se traducen en una fuerza que conduce a las personas a tener un mejor desempeño, si están bien equilibradas.

**Palabras clave:** desempeño adaptativo, desempeño laboral, legitimidad, liderazgo.

# TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI

FACULTY OF ADMINISTRATIVE AND ECONOMIC SCIENCES

**TITLE: "LEADERSHIP FROM THE PERSPECTIVE OF LEGITIMACY AND ADAPTIVE PERFORMANCE IN THE COMPANY "FUENTES SAN FELIPE".**

**Author:** Santacruz Pilatásig Katherine Paola

## ABSTRACT

Today organizations are committed to change due to current conditions such as globalization, technology and innovation. Performance has traditionally been conceptualized as the suitability for carrying out activities within a work environment. Adaptation to the demands of the environment is essential for the worker.

The objective of this research was to determine the relationship between Leadership, seen from a Legitimacy perspective, and Adaptive Performance in an industrial company in the city of Latacunga, for which this study was based on the instruments applied and validated in research. previous ones related to Legitimacy (Tyler, 1997), and Adaptive Performance (Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012).

The degree of relationship that exists between the Legitimacy of the leader and the adaptive performance of the collaborators was analyzed, the results of the investigation show that in the company Fuentes "San Felipe" there is a relationship of moderate degree. Being that, a legitimate leader, is appreciated and respected based on his virtues by all members of a group or the majority. In turn, Adaptive Performance is defined as the ability of a collaborator to adapt to the physical, psychological and emotional changes that he experiences daily within his workplace. So interpersonal relationships translate into a force that leads people to have a better performance, if they are well balanced.

**Key words:** adaptive performance, job performance, legitimacy, leadership.



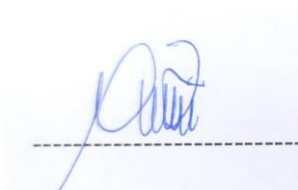
## **AVAL DE TRADUCCIÓN**

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal CERTIFICO que: La traducción del resumen del proyecto de investigación al idioma Inglés presentado por la estudiante Egresada de la Carrera de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Santacruz Pilatásig Katherine Paola, cuyo título versa “LIDERAZGO DESDE LA PERSPECTIVA DE LEGITIMIDAD Y DESEMPEÑO ADAPTATIVO EN LA EMPRESA “FUENTES SAN FELIPE”, lo realizó bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo a la peticionaria hacer uso del presente certificado de la manera ética que consideren conveniente.

Latacunga, febrero 2023

Atentamente



Lic. José Ignacio Andrade

C.C.: 050310104-0

**DOCENTE CENTRO DE IDIOMAS-UTC**

## ÍNDICE

PORTADA.....	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	ii
AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
DEDICATORIA .....	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	viii
AVAL DE TRADUCCIÓN .....	ix
ÍNDICE .....	x
ÍNDICE DE TABLAS .....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	1
1. INFORMACIÓN GENERAL.....	2
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
2.1. Justificación.....	4
2.2. OBJETIVOS.....	6
2.2.1. Objetivo General .....	6
2.2.2. Objetivo Específico.....	6
3. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA .....	6

4.	PROPUESTA METODOLÓGICA.....	15
4.1.	Enfoque de Investigación .....	15
4.2.	Diseño de Investigación .....	16
4.3.	Alcance de Investigación.....	16
4.4.	Consentimiento informado .....	16
4.5.	Población .....	17
4.6.	Muestra.....	17
4.7.	Confidencialidad .....	17
4.8.	Localización geográfica.....	17
4.9.	Instrumento.....	17
4.10.	Procedimiento de Registro de Datos.....	19
5.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS .....	19
5.1.	Fiabilidad.....	19
5.2.	Índice de Fiabilidad para todos los ítems de Legitimidad y Desempeño Adaptativo .....	20
5.3.	Índice de Fiabilidad de la Variable Legitimidad .....	20
5.4.	Índice de Fiabilidad de la Variable Desempeño Adaptativo .....	21
5.5.	Información Sociodemográfica .....	22
5.6.	Tablas Cruzadas Información Sociodemográfica.....	25
5.7.	Resultados Descriptivos de la Variable Legitimidad .....	30

5.8.	Resultados Descriptivos de la Variable Desempeño Adaptativo .....	32
5.9.	Prueba de Hipótesis .....	36
5.9.1.	Hipótesis a ser comprobadas .....	36
5.9.2.	Comprobación de supuesto de Normalidad .....	37
5.9.3.	Decisión de Prueba de Hipótesis.....	38
6.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	39
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	43
7.1.	Conclusiones .....	43
7.2.	Recomendaciones .....	43
8.	PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS.....	44
9.	BIBLIOGRAFIA CITADA .....	47
10.	ANEXOS .....	52
10.1.	Instrumento utilizado para recolección de datos.....	52

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	20
<i>Cálculo de fiabilidad los ítems de Legitimidad y Desempeño Adaptativo.....</i>	<i>20</i>
Tabla 2.....	21
<i>Cálculo de fiabilidad de la Variable Legitimidad.....</i>	<i>21</i>
Tabla 3.....	22
<i>Cálculo de fiabilidad de la Variable Desempeño Adaptativo.....</i>	<i>22</i>
Tabla 4.....	22
<i>Tabla de frecuencias Información Sociodemográfica .....</i>	<i>22</i>
Tabla 5.....	25
<i>Género vs Centro de trabajo .....</i>	<i>25</i>
Tabla 6.....	25
<i>Género vs Área de Trabajo .....</i>	<i>25</i>
Tabla 7.....	26
<i>Género vs Edad .....</i>	<i>26</i>
Tabla 8.....	26
<i>Género vs Estado Civil.....</i>	<i>26</i>
Tabla 9.....	27
<i>Género vs Provincia.....</i>	<i>27</i>
Tabla 10.....	28

<i>Género vs Etnia</i> .....	28
Tabla 11.....	28
<i>Género vs Educación</i> .....	28
Tabla 12.....	29
<i>Género vs Experiencia Laboral</i> .....	29
Tabla 13.....	29
<i>Género vs Tiempo de Servicio</i> .....	29
Tabla 14.....	30
<i>Dimensión 1 Disposición para aceptar la Autoridad</i> .....	30
Tabla 15.....	30
<i>Dimensión 2 Obligación a obedecer a las Autoridades</i> .....	30
Tabla 16.....	31
<i>Dimensión 3. Atributos de las Autoridades: Competencias</i> .....	31
Tabla 17.....	32
<i>Dimensión 4. Atributos de las Autoridades: Integridad</i> .....	32
Tabla 18.....	32
<i>Dimensión 1. Manejo de Emergencias y Crisis</i> .....	32
Tabla 19.....	33
<i>Dimensión 2. Gestión del Estrés Laboral</i> .....	33
Tabla 20.....	33

<i>Dimensión 3. Resolución Creativa de Problemas</i> .....	33
Tabla 21.....	34
<i>Dimensión 4. Cómo lidiar con Situaciones de Trabajo Inciertas e Impredecibles</i> ...	34
Tabla 22.....	34
<i>Dimensión 5. Esfuerzo de Formación y Aprendizaje</i> .....	34
Tabla 23.....	35
<i>Dimensión 6. Adaptabilidad Interpersonal</i> .....	35
Tabla 24.....	35
<i>Dimensión 7. Adaptabilidad Cultural</i> .....	35
Tabla 25.....	36
<i>Dimensión 8. Adaptabilidad Física</i> .....	36
Tabla 26.....	37
<i>Cálculo prueba de Normalidad variable Legitimidad</i> .....	37
Tabla 27.....	37
<i>Cálculo prueba de normalidad variable Desempeño Adaptativo</i> .....	37
Tabla 28.....	38
<i>Cálculo de correlaciones</i> .....	38
Tabla 29.....	44
<i>Estrategias para mejorar procedimientos al resolver problemas emergentes</i> .....	44
Tabla 30.....	45

<i>Estrategias para crear una comunicación efectiva</i> .....	45
Tabla 31.....	45
<i>Estrategias para fomentar la toma de decisiones asertivas</i> .....	45
Tabla 32.....	45
<i>Presupuesto para plan de estrategias</i> .....	45
Tabla 33.....	46
<i>Cronograma de Actividades</i> .....	46



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.....	20
<i>Cálculo de fiabilidad de ítems de Legitimidad y Desempeño Adaptativo .....</i>	<i>20</i>
Gráfico 2.....	21
<i>Cálculo de fiabilidad de ítems de Legitimidad .....</i>	<i>21</i>
Gráfico 3.....	21
<i>Cálculo de fiabilidad de ítems de Legitimidad .....</i>	<i>21</i>

## 1. INFORMACIÓN GENERAL

### **Título del Proyecto:**

“Liderazgo desde la perspectiva de Legitimidad y Desempeño Adaptativo en la empresa “Fuentes San Felipe”

**Fecha de inicio:** Octubre 2022

**Fecha de finalización:** Marzo 2023

**Lugar de ejecución:** San Felipe – Eloy Alfaro – Latacunga - Cotopaxi- Zona 3 – “Fuentes San Felipe”

**Facultad que auspicia:** Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas.

**Carrera que auspicia:** Administración de Empresas

### **Proyecto de investigación**

**generativo vinculado:** Ninguno

**Proyecto de la Carrera:** No aplica

### **Grupo de investigación**

### **Equipo de Trabajo**

**Tutor de Titulación:** Dra. Gloria Susana Vizcaíno Cárdenas Ph.D.

**Cédula de identidad:** 050187565-0

**Estudiante:** Katherine Paola Santacruz Pilatásig

**Cédula de identidad:** 050412533-7

### **Área de Conocimiento:**

**Línea de investigación:** Liderazgo y Desempeño Laboral

**Sublínea de investigación:** Legitimidad y Desempeño Adaptativo

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El liderazgo empresarial constituye uno de los aspectos que se estudia tanto a nivel, político, social y empresarial, mismo al que se le atribuye el éxito o fracaso de las organizaciones. En la actualidad debido al cambio tecnológico, económico, colectivo, etc., generado por la globalización, es de vital importancia entender el comportamiento de las personas dentro las organizaciones y su peso sobre el cumplimiento de objetivos planteados. Un líder debe ser capaz de trabajar con eficacia ya que un correcto liderazgo actúa en el personal dando un sentido de pertenencia y confianza a sus colaboradores.

Los líderes deben ser capaces de afrontar las necesidades del presente, el problema radica cuando la falta de dirección, planificación, ejecución y control de actividades no es adecuada o suficiente para lograr los objetivos empresariales.

Evaluar el liderazgo no es fácil, su estudio “debe apuntar a identificar y describir las diferentes variables que pueden estar vinculadas con el mismo. Ya sean cognitivas, conductuales, o de personalidad” (Almudena, 2010). Por lo que en el presente trabajo se desarrollará un análisis del Liderazgo desde la perspectiva de Legitimidad.

Se puede decir que “un liderazgo es exitoso y que una organización está bien dirigida, cuando tienen niveles altos de Desempeño, algo de lo que carecen las empresas que están mal dirigidas” (Almudena, 2010), lo que afecta a la productividad y crecimiento de la misma.

Por lo que en esta investigación, se busca identificar si existe una relación directa entre el Liderazgo y el Desempeño laboral (Adaptativo) en dicha empresa, al punto de comprender si sus líderes son capaces de influenciar de tal manera en los trabajadores, y como consecuencia, contribuir en su desempeño; esto desde una perspectiva de

Legitimidad, es decir que vean a su líder como alguien merecedor de su cargo, capaz de dirigir la organización y por consiguiente ayude a que su desarrollo y crecimiento sea más acelerado.

## **2.1. Justificación**

Existen 4.974 empresas industriales, siendo el sector industrial ecuatoriano uno de los más importantes y diversos del país, contribuyendo con el 12,5 % del PIB como lo menciona el Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca (2020). El sector Manufacturero en Ecuador es la segunda fuerza productiva, con un total de 16,5% de participación de ventas nacionales y 2.886 millones de dólares, según el Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca (2022).

En Cotopaxi, las diferentes actividades económicas que sus habitantes emprenden, generan gran capacidad productiva que conlleva a producir riqueza. Un digno representante, es la empresa Fuentes “San Felipe”, misma que se encuentra en el sector Industrial - Manufacturero, elaborando bebidas no alcohólicas, entre ellas aguas minerales y de otros tipos. Dicha empresa, “creció un 67% en ventas respecto a 2021, y que ha sido reconocida por sus prácticas de buen gobierno corporativo y liderazgo impresionante” (Bolsa de Valores Quito, 2023).

Para Cruz Soto (2016) el Liderazgo, “resulta de las perspectivas subjetivas de los individuos en reconocer ciertas cualidades y acciones de éstos, y a condiciones objetivas como la propia capacidad de los líderes para orientar y motivar a los seguidores hacia ciertos objetivos” (p. 13). Por lo que se puede percibir al liderazgo como una oportunidad un potencial al mismo tiempo.

La acción del liderazgo en una empresa mediana como Fuentes “San Felipe”, es más cercana debido a que los equipos de trabajo son más reducidos, por tanto, la comunicación es mucho más directa y se genera un vínculo más estrecho entre los colaboradores, por lo que el Liderazgo es uno de los factores que tiene mayor incidencia dentro de la organización.

“El compromiso de los seguidores para sostener el liderazgo representa un elemento importante para entender su legitimidad” (Cruz Soto, 2016). Debido a que el Liderazgo está estrechamente relacionado con la asunción voluntaria y convencida de los seguidores en la autoridad.

Por otra parte, es importante recalcar que entre más libertad se le dé a la gente, en la toma de decisiones, menor es el control directo que se tiene del resultado esperado. Sin embargo, mientras más participe el equipo o el trabajador, mayor será su motivación para llevar ideas y decisiones a la práctica. El líder debe involucrar a las personas lo máximo posible en las decisiones que afecten el entorno laboral.

Escandon-Barbosa & Hurtado-Ayala (2016) menciona que es importante tener presente que demasiada libertad otorgada al empleado puede conducir a bajos niveles de desempeño, dado que es importante contar con un ente de control que evalúe la productividad de los empleados y el impacto de sus decisiones sobre la empresa. (p. 65), en especial cuando las situaciones dentro del entorno laboral, exige a los trabajadores mantenerse alerta ante los cambios e imprevistos. A esto lo conocemos como Desempeño Adaptativo.

Se pretende proyectar una perspectiva más completa de la Legitimidad, de acuerdo a ciertas dimensiones que se han de tomar en cuenta, en la medida en que han sido

respaldadas y probadas científicamente en investigaciones realizadas con anterioridad en torno al Liderazgo.

## **2.2. OBJETIVOS**

### **2.2.1. Objetivo General**

- Evaluar la relación existente entre Liderazgo desde la perspectiva de Legitimidad y el Desempeño Adaptativo en una empresa industrial.

### **2.2.2. Objetivo Específico**

- Investigar desde el plano teórico la relación existente entre Liderazgo desde la perspectiva de Legitimidad y el Desempeño Adaptativo.
- Analizar el Liderazgo desde una perspectiva de Legitimidad y Desempeño Adaptativo en una empresa industrial.
- Proponer estrategias que fortalezcan el Liderazgo de la empresa industrial.

## **3. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA**

El liderazgo se relaciona directamente con la tarea que cumple cada persona dentro de una organización y se consolida con la situación y capacidad que tienen los líderes para ejercer su poder de convencimiento para que las personas realicen acciones dentro de dicha organización. La legalidad del liderazgo se basa en el respeto al proceso de elección o nombramiento del líder. No existe un líder legítimo sino tiene un propósito claro para la organización que lidera, el mismo debe mostrar respeto por la comunidad que lidera y tomando decisiones adecuadas para la mayoría de la comunidad, intentando no dejar a nadie atrás.

El liderazgo es un fenómeno social, puesto que, sin seguidores no hay líder. No todos nacen con cualidades para ser líder, pero pueden aprender a serlo motivados por las circunstancias y el lugar donde les corresponda actuar. “Sin importar el nivel educativo se pueden desarrollar habilidades de liderazgo a través de la experiencia y el aprendizaje. Por lo tanto, el liderazgo se puede aprender y transmitir” (Gómez, 2008), incluso dentro de las organizaciones.

Una organización es “un espacio de cooperación, conscientemente coordinado, donde se producen relaciones sociales para el logro de objetivos” (Chester I, 1938). Este concepto es clave para entender la legitimidad en el liderazgo. Sin la cooperación y creación de relaciones interpersonales o sociales, no es posible crear un sistema común, como es el del Liderazgo.

El líder que hay llegado a serlo mediante procedimientos establecidos y consensuados por el colectivo, es un líder legal, pero no necesariamente legítimo, esto debido a que el liderazgo siempre es otorgado. En este sentido la legitimidad del líder se basa en la forma en la que éste ejerce el liderazgo, sin tener en cuenta la legalidad o no del proceso por el que fue llevado al liderazgo.

Un líder legítimo domina las técnicas que le van a permitir llevar a cabo sus funciones como líder con eficacia y sensatez. Ser un líder legítimo no es fácil puesto que muchas veces se tiene que enfrentar al colectivo que lidera.

“La deferencia a las autoridades está ligada al vínculo social entre los miembros del grupo y el grupo” (Tyler, 1997), aun cuando no es la única razón, las personas que se sienten valoradas y respetadas tienden a seguir a la autoridad del grupo.

Según Tyler (1997) el ejercicio efectivo de la autoridad depende en gran parte de las actitudes y valores de los miembros del grupo, porque esas actitudes y valores rigen los comportamientos que las personas emprenden voluntariamente (p. 5). Por lo que el liderazgo de una persona se ve directamente relacionado con la propia iniciativa de los seguidores, más no de las formas de ejercer control formal sobre las personas que conforman una organización.

Con respecto a Legitimidad, “los teóricos políticos han definido de manera similar la legitimidad como la creencia dentro de los miembros de la sociedad de que existen razones adecuadas para obedecer voluntariamente las órdenes de las autoridades” (Tyler, 1997) , aspecto que debemos tener en cuenta dentro de las organizaciones para su crecimiento y supervivencia dentro del mercado competitivo.

Según Suchman (1995) argumenta que “la legitimidad es una percepción o suposición generalizada de que las acciones de una entidad son deseables, apropiadas o apropiadas dentro de algún sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones” (p. 574).

Mendieta Ramírez (2015) asegura que “la legitimidad sí es posible, siempre y cuando el trabajo propuesto sea coherente con las exigencias de una sociedad en permanente transformación (p. 12).

“La legitimidad es, por tanto, un recurso necesario para la obtención de otros recursos que favorecen la supervivencia organizativa” (Martín et al., 2010). En razón de lo cual se considera que la misma es un elemento primordial para la supervivencia, el desarrollo y crecimiento de las organizaciones.



La legitimidad de un líder es importante ya que “influye en el grado en que las autoridades del grupo son o no efectivas” (Tyler, 1997), y que de manera directa se convierte en un factor clave para el éxito o fracaso de la organización.

La legitimidad es imprescindible, más aún cuando la sociedad mantiene altas expectativas en su aspecto cultural, las reglas, leyes y normas se vuelven muy relevantes para la percepción de las personas, por lo que la influencia de un líder se vuelve un factor determinante a la hora de entender el liderazgo de la misma dentro de una entidad. Esta investigación se basó en análisis de Tyler (1997) que se enfoca en dimensiones como:

#### **Disposición para aceptar la autoridad**

Esta dimensión, se refiere a que dentro de una organización “el ejercicio efectivo de la autoridad depende en gran parte de las actitudes y valores de los miembros del grupo, porque esas actitudes y valores rigen los comportamientos que las personas emprenden voluntariamente” (Tyler, 1997).

#### **Obligación a obedecer a las autoridades**

La obediencia como dimensión, señala que “cuando la confianza en las autoridades es baja, es menos probable que surja la cooperación” (Vial et al., 2016).

#### **Atributos de las autoridades: Competencias e Integridad**

“Los modelos instrumentales basados en recursos sugieren que las personas buscan evidencia de competencia y éxito probable en la resolución de problemas grupales al evaluar a las autoridades” (Tyler, 1997).

“Los modelos relacionales basados en la identidad, por el contrario, sugieren que las personas buscan evidencia de integridad y cuidado al juzgar a las autoridades” (Tyler, 1997). Es decir, las personas, juzgan los motivos de las autoridades, aún más allá de su competencia.

Por todo lo mencionado, es importante comprender que la legitimidad está fuertemente vinculada al desempeño de los colaboradores, debido a que éstos se verán más comprometidos con situaciones ligadas a la organización, es decir su desempeño laboral será mejor, ya que cada uno de ellos se anclan en las organizaciones, para alcanzar sus aspiraciones personales, por lo que se traduce en obtener un desarrollo personal dentro de cada una de las compañías; y aquellas entidades dependen también de manera directa de los empleados, para producir bienes y servicios, y así lograr sus objetivos estratégicos planeados. Por este motivo, es necesario realizar investigaciones anticipadas que permitan tomar acciones preventivas y correctivas para mejorar el desempeño laboral en las organizaciones.

Según Stoner (1994) el desempeño laboral “es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”. El desempeño laboral ocurre en un contexto laboral, el cual está regulado por normas establecidas y que además tiene el objetivo de asegurar la calidad y verificar los resultados obtenidos.

El desempeño laboral se evalúa durante las revisiones del rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo y comunicación, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad

para analizar a cada empleado de forma individual” (Martínez Pérez, 2015), esto con respecto al desempeño de todo el equipo de trabajo.

Aun cuando la adaptabilidad no es un concepto nuevo, los cambios que vivimos a diario en la sociedad van en aumento, personal encargado de recursos humanos de las organizaciones y académicos, se interesen en estudiar y comprender mejor la adaptabilidad de los trabajadores dentro de su lugar de trabajo.

Distinta literatura académica muestra distintos tipos de medición del desempeño laboral. Un tipo de desempeño que tiene creciente interés, es el denominado desempeño adaptativo.

Según Rodríguez López et al. (2021) “la evaluación del desempeño laboral es el procedimiento mediante el cual se mide y valora la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados” (p. 4), por consiguiente, la jerarquía y puestos de trabajo de acuerdo a los roles se incrementa.

El desempeño adaptativo describe situaciones en las que las personas modifican su comportamiento para satisfacer las demandas de una nueva situación o un cambio en el ambiente (Rodríguez López et al., 2021).

Para Charbonnier-Voirin & Roussel (2012) “el desempeño adaptativo se refiere a la capacidad de un individuo de cambiar su comportamiento para satisfacer las demandas de un nuevo entorno” (p. 281). El Desempeño Adaptativo se puede evidenciar “en situaciones de cambio en las que el conocimiento adquirido y las destrezas aprendidas durante la formación deben adaptarse para el desempeño eficaz en situaciones nuevas o más complejas” (Rodríguez López et al., 2021).

La presente investigación se basó en el estudio de Charbonnier-Voirin & Roussel (2012) en la que se evalúan las dimensiones de desempeño adaptativo detalladas a continuación:

### **Manejo de Crisis y Emergencias**

Para Charbonnier-Voirin & Roussel (2012) la dimensión manejo de emergencias o situaciones de crisis corresponde, entre otras cosas, a la velocidad con la que un individuo es capaz de reaccionar o evitar un peligro, una situación de crisis o una emergencia de manera adecuada (p. 282). Aunque, también se puede entender como “la capacidad de hacer frente a situaciones que pueden amenazar la integridad física de una persona (situaciones peligrosas o que amenazan la vida) que requieren comportamientos específicos (control emocional, decisiones instantáneas)” (Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012).

### **Gestión del Estrés Laboral**

Esta dimensión hace alusión, a que los empleados puedan manejar el estrés asociado con la naturaleza rápida e impredecible del cambio en sus condiciones de trabajo. No pueden entrar en pánico y deben continuar tomando decisiones apropiadas. Aquí se incluye la capacidad de influir positivamente en los compañeros de trabajo en situaciones estresantes y/o frustrantes (Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012).

### **Resolución Creativa de Problemas**

Esta dimensión implica la capacidad de encontrar soluciones y desarrollar enfoques creativos para manejar problemas atípicos, mal definidos o complejos.

La investigación ha demostrado que, en general, Los constructos de inteligencia, comprensión de problemas y resolución de problemas hacen contribuciones únicas al desempeño creativo de resolución de problemas (Pulakos & Arad, 2000)

### **Como lidiar con Situaciones de Trabajo Inciertas e Impredecibles**

Ante situaciones de trabajo inciertas se requiere que “los empleados se adapten rápida y fácilmente y tomen decisiones frente a la incertidumbre y la ambigüedad inherentes” (Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012). Para no generar en el lugar de trabajo un ambiente de intranquilidad y duda.

### **Esfuerzo de Formación y Aprendizaje**

Debido a la innovación tecnológica y evolución que vivimos continuamente, “los empleados necesitan la capacidad y la voluntad de participar en nuevos aprendizajes para hacer frente al cambio de manera eficiente” (Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012). Por lo que deben anticiparse a condiciones laborales que generen cambio en sus actividades para tomar acción sobre ellas.

“El aprendizaje continuo involucra el proceso continuo de planificar y participar en el desarrollo para prepararse para los requisitos laborales futuros previstos” (Pulakos & Arad, 2000). Estar dispuestos a aprender nuevas habilidades será indispensable para cada uno de los trabajadores.

### **Adaptabilidad Interpersonal**

La adaptabilidad interpersonal según Charbonnier-Voirin & Roussel (2012), “representa la capacidad de los empleados para ajustar su estilo interpersonal para

trabajar de manera efectiva con diferentes personas, ya sea dentro de su propia organización o en empresas asociadas” (p. 282).

El desempeño adaptativo interpersonal que se ha discutido en la literatura incluye tales cosas como demostrar flexibilidad interpersonal, ajustar el estilo interpersonal para lograr una meta, adaptar el comportamiento interpersonal para trabajar eficazmente con un nuevo equipo, compañeros de trabajo o clientes, y ser un proveedor de servicios flexible y receptivo que pueda anticipar y cumplir con eficacia necesidades del cliente (Pulakos & Arad, 2000)

### **Adaptabilidad Cultural**

Según Charbonnier-Voirin & Roussel (2012) la voluntad de adaptarse a diferentes culturas debe reflejarse en la apertura a los demás, la consideración de diferentes opiniones y puntos de vista, y la adaptación a diversas personalidades; en otras palabras, comportamientos que definen la adaptabilidad interpersonal (p. 286).

Más allá de simplemente aprender sobre una nueva cultura o entorno, sin embargo, el aspecto clave de este tipo de desempeño adaptativo implica integrarse con éxito en una nueva cultura o entorno mediante comprender plenamente y comportarse voluntariamente de acuerdo con las costumbres, valores, reglas y estructuras.

### **Adaptabilidad Física**

La adaptabilidad física involucra la capacidad de trabajar en ambientes incómodos o difíciles, mismos que según Charbonnier-Voirin & Roussel (2012) requieren la capacidad de soportar tensión física (por ejemplo, el servicio militar, la industria

turística, los servicios de emergencia, la construcción, los servicios públicos, el negocio de los restaurantes y la panadería (p. 286).

Finalmente, la realidad laboral actual hace énfasis en los cambios constantes para satisfacer las demandas del cliente o de la naturaleza del trabajo, por lo que el Desempeño Adaptativo exitoso implica que los trabajadores sean capaces de responder eficientemente a situaciones de trabajo e impredecibles y requiere que los empleados se adapten al cambio rápidamente y tomen decisiones frente a la incertidumbre y situaciones propias del lugar de trabajo

Sería de mucho interés que se sigan estudiando más a fondo la faceta del desempeño adaptativo en diferentes ocupaciones entornos y organizaciones que van a permitir recabar más datos que beneficien al desarrollo de las empresas y fomenten un clima de innovación.

#### **4. PROPUESTA METODOLÓGICA**

Para esta investigación se buscó determinar si existe una relación entre el Liderazgo, desde un enfoque de Legitimidad y el Desempeño Adaptativo en la empresa Fuentes San Felipe, entidad industrial del sector manufacturero, categoría elaboración de bebidas, subdivisión: elaboración de bebidas no alcohólicas; producción de aguas minerales y otras aguas embotelladas. Conforme a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU).

##### **4.1. Enfoque de Investigación**

Se eligió aplicar el enfoque cuantitativo en esta investigación, debido a que se obtuvieron datos con los que se formularon hipótesis sobre relaciones posibles entre

dos variables que hacen parte del problema de investigación. Este enfoque “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías”.(Hernández Sampieri et al., 2014) Por ello, este enfoque se adapta a la finalidad de este estudio.

#### **4.2. Diseño de Investigación**

Se aplicó un Diseño no Experimental, Kerlinger & Lee (2002) señaló que, en la investigación no experimental “no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o tratamientos debido a que la naturaleza de las variables es tal que imposibilita su manipulación” (p. 420). No se manipularán las variables y los datos se recolectaron en un momento específico. Por consiguiente, esta investigación pertenece a un Diseño no Experimental Transaccional.

#### **4.3. Alcance de Investigación**

El alcance de la investigación fue correlacional, ya que ésta tiene como finalidad “conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (Hernández Sampieri et al., 2014). Por ello, el alcance correlacional se ajusta al presente trabajo de investigación, de modo que se pueda examinar las variables de Legitimidad y Desempeño Adaptativo.

#### **4.4. Consentimiento informado**

Previo a la recolección de datos mediante el instrumento utilizado, las personas encuestadas fueron debidamente informadas sobre el propósito de esta investigación. El consentimiento informado, fue descrito expresa y claramente en el cuestionario.



#### **4.5. Población**

La población está enfocada en el sector alimenticio, categoría: bebidas, en empresas cuyos orígenes han sido netamente locales, en la Provincia de Cotopaxi, la empresa Fuentes “San Felipe”.

#### **4.6. Muestra**

Se estableció la muestra con el total de la población los cuales fueron 22 personas encuestadas. Mediante entrevista directa con personal de recursos Humanos de dicha empresa, se estableció que el instrumento fuese aplicado al Área Administrativa y de Operaciones.

#### **4.7. Confidencialidad**

Mediante el consentimiento informado, los colaboradores sujetos de investigación, quedaron expresamente informados que los datos recabados fueron de estricta confidencialidad, y que serían utilizados únicamente con fines académicos para el desarrollo de la presente investigación.

#### **4.8. Localización geográfica**

Esta investigación fue efectuada en Ecuador, en la provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga, Parroquia Eloy Alfaro, Barrio San Felipe, Calle Cuba y Pasaje Eloy Alberto Sánchez Cañas.

#### **4.9. Instrumento**

Para recolectar los datos de esta investigación, se utilizó una encuesta y como instrumento se empleó un cuestionario, en el que se validaron ítems de investigaciones

anteriores relacionadas a investigaciones sobre Legitimidad y Desempeño Adaptativo, y que tengan relación con esta investigación.

Para la recopilación de información se aplicó el instrumento fue desarrollado en base de los ítems que fueron aplicados en el estudio: “*The psychology of Legitimacy: A Relational Perspective on Voluntary Deference to Authorities*” (Tyler, 1997). El instrumento utilizado examina la variable Legitimidad a través de varias dimensiones: (a) Obligación a obedecer a las Autoridades (b) Obligación a obedecer a las Autoridades, y (c) Atributos de las Autoridades: Competencias y (d) Atributos de las Autoridades: Integridad.

Por otra parte, fueron aplicados también ítems que se desarrollaron en base al estudio: “*Adaptive Performance: A New Scale to Measure Individual Performance in Organizations*” (Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012). Este instrumento analiza la variable Desempeño Adaptativo, a través de las siguientes dimensiones: (a) Manejo De Emergencias y Crisis (b) Gestión Del Estrés Laboral (c) Resolución Creativa De Problemas (d) Cómo Lidar Con Situaciones De Trabajo Inciertas E Impredecibles (e) Esfuerzo De Formación y Aprendizaje (f) Adaptabilidad Interpersonal (g) Adaptabilidad Cultural (h) Adaptabilidad Física.

Además de tomar en cuenta datos sociodemográficos como: Género, Edad, Estado Civil, Provincia de Origen, Etnia, Nivel de Estudios, Experiencia Laboral y Tiempo de Servicio en la Empresa.

Tanto para las variables Legitimidad como Desempeño Adaptativo se utilizó la Escala de Likert con cinco puntos: (1) Totalmente en Desacuerdo, (2) No estoy de Acuerdo, (3) Neutro, (4) De acuerdo y (5) Totalmente de Acuerdo.

#### **4.10. Procedimiento de Registro de Datos**

A partir de los datos recolectados, se continuó con el registro y análisis de datos utilizando el software estadístico *Statistical Package for the Social Sciences* (IBM SPSS Statistics) versión 26, con el cual se obtuvo el análisis de datos descriptivos y la prueba de hipótesis.

### **5. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

#### **5.1. Fiabilidad**

Para ésta y futuras investigaciones es de suma importancia contar con instrumentos válidos y fiables, debido a la información que se desea recolectar con ellos, y a las implicaciones que se pueden derivar del uso de los mismos.

“El concepto de fiabilidad hace referencia a la consistencia o repetibilidad de una medida, esto es, si la aplicación del instrumento de evaluación reporta consistentemente los mismos resultados bajo las mismas condiciones.” (Ayala et al., 2012).

También, “se concibe como la consistencia o estabilidad de las medidas cuando el proceso de medición se repite”(Prieto & Delgado, 2010).

En definitiva, es importante recordar que la fiabilidad es una propiedad de las puntuaciones de un cuestionario o una escala para un grupo determinado de personas pertenecientes a una muestra concreta (Rodríguez-Rodríguez & Reguant-Álvarez, 2020).

Ursini et al. (2004) afirma que “una confiabilidad de 0.50 o 0.60 puede ser aceptable; sin embargo, otros Grounlund, (1985) señalan que gran parte de las pruebas empleadas

en el campo de la educación tienen confiabilidades que oscilan entre 0.60 y 0.85, y son aceptables.”

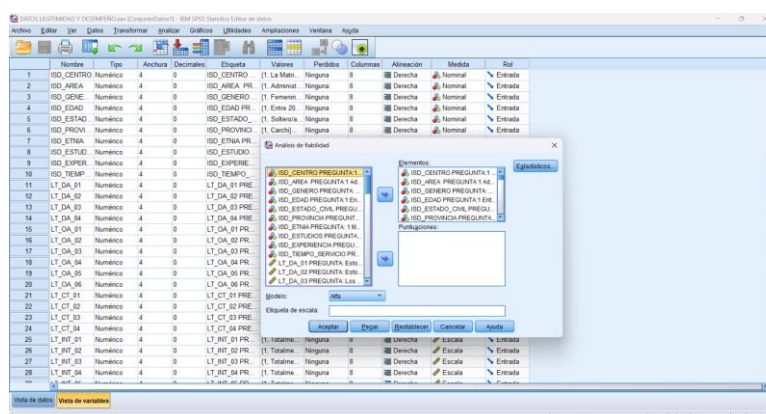
## 5.2. Índice de Fiabilidad para todos los ítems de Legitimidad y Desempeño

### Adaptativo

El cuestionario en cuanto a las preguntas que corresponden a la confiabilidad de todos los ítems aplicados es muy confiable debido a que el valor obtenido mediante estadístico Alpha de Cronbach tiene un valor de 0.912.

#### Gráfico 1

*Cálculo de fiabilidad de ítems de Legitimidad y Desempeño Adaptativo*



**Tabla 1**

*Cálculo de fiabilidad los ítems de Legitimidad y Desempeño Adaptativo*

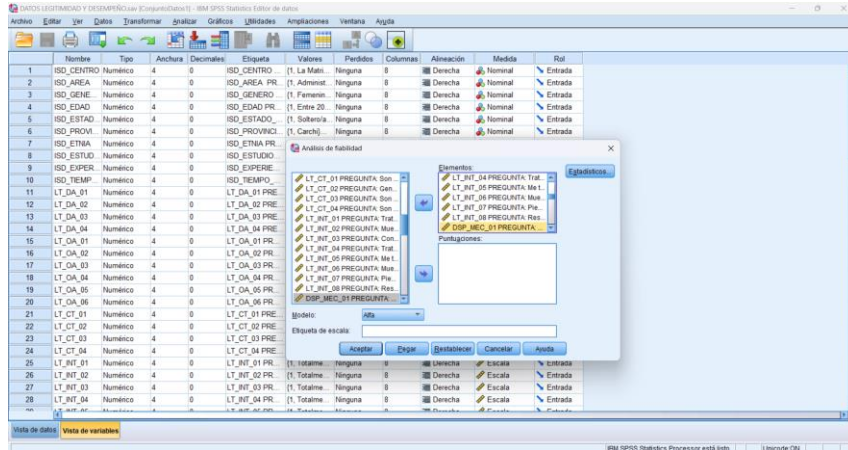
Alpha de Cronbach	N de Elementos
0,912	57

## 5.3. Índice de Fiabilidad de la Variable Legitimidad

El cuestionario en cuanto a las preguntas que corresponden a la primera variable, Legitimidad, es muy confiable debido a que el valor obtenido mediante estadístico Alpha de Cronbach tiene un valor de 0.967.

**Gráfico 2**

*Cálculo de fiabilidad de ítems de Legitimidad*



**Tabla 2**

*Cálculo de fiabilidad de la Variable Legitimidad*

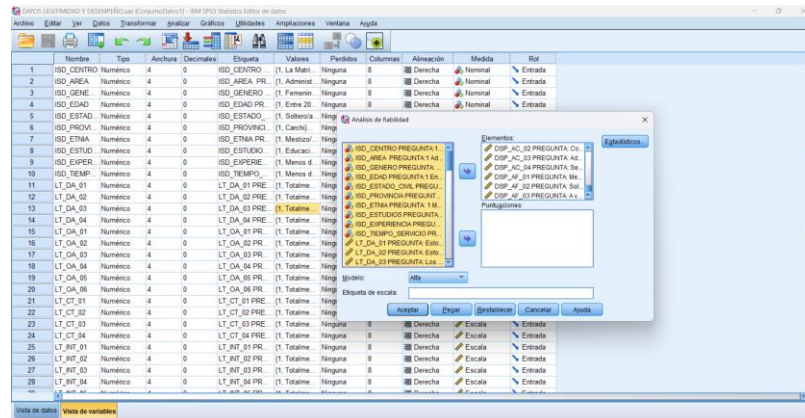
Alpha de Cronbach	N de Elementos
0,967	22

### 5.4. Índice de Fiabilidad de la Variable Desempeño Adaptativo

El cuestionario en cuanto a las preguntas que corresponden a la segunda variable, Desempeño, es muy confiable debido a que el valor obtenido mediante estadístico Alpha de Cronbach tiene un valor de 0.689.

**Gráfico 3**

*Cálculo de fiabilidad de ítems de Legitimidad*



**Tabla 3***Cálculo de fiabilidad de la Variable Desempeño Adaptativo*

Alpha de Cronbach	N de Elementos
0,689	35

## 5.5. Información Sociodemográfica

**Tabla 4***Tabla de frecuencias Información Sociodemográfica*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Centro de Trabajo</b>	La Matriz	17	77,3	77,3	77,3
	CD Quito	5	22,7	22,7	100
<b>Área de Trabajo</b>	Administración	8	36,4	36,4	36,4
	Operaciones	4	18,2	18,2	54,5
	Logística	3	13,6	13,6	68,2
	Ventas	7	31,8	31,8	100
<b>Género</b>	Femenino	8	36,4	36,4	36,4
	Masculino	14	63,6	63,6	100
<b>Edad</b>	Entre 20 y 29 años	6	27,3	27,3	27,3
	Entre 30 y 39 años	7	31,8	31,8	59,1
	Entre 40 y 49 años	8	36,4	36,4	95,5
	Entre 50 y 59 años	1	4,5	4,5	100
<b>Estado Civil</b>	Soltero/a	7	31,8	31,8	31,8
	Casado/a	8	36,4	36,4	68,2
	Unión libre o unión de hecho	4	18,2	18,2	86,4

Continúa

	Divorciado/a	3	13,6	13,6	100
<b>Provincia de Origen</b>	Carchi	1	4,5	4,5	4,5
	Cotopaxi	9	40,9	40,9	45,5
	Imbabura	2	9,1	9,1	54,5
	Los Ríos	1	4,5	4,5	59,1
	Manabí	2	9,1	9,1	68,2
	Pichincha	7	31,8	31,8	100
<b>Etnia</b>	Mestizo/a	22	100	100	100
<b>Nivel de educación</b>	Educación Primaria	1	4,5	4,5	4,5
	Educación Secundaria	2	9,1	9,1	13,6
	Educación Superior	19	86,4	86,4	100
<b>Experiencia Laboral</b>	Menos de 1 año	1	4,5	4,5	4,5
	1 año	2	9,1	9,1	13,6
	2 a 4 años	8	36,4	36,4	50
	6 a 10 años	2	9,1	9,1	59,1
	10 a 15 años	4	18,2	18,2	77,3
	Más de 15 años	5	22,7	22,7	100
	<b>Tiempo de Servicio en la Empresa</b>	Menos de 1 año	5	22,7	22,7
1 año		5	22,7	22,7	45,5
2 a 4 años		8	36,4	36,4	81,8
6 a 10 años		1	4,5	4,5	86,4
10 a 15 años		2	9,1	9,1	95,5
Más de 15 años		1	4,5	4,5	100

En la Tabla 4 se muestran los resultados de información sociodemográfica que arrojó el instrumento aplicado. En ella podemos apreciar que en su mayoría los colaboradores encuestados trabajan en la planta La Matriz de la ciudad de Latacunga. El Área de

Administración tiene mayor número de personal que otras áreas; Operaciones y Logística tienen el mismo porcentaje de personal que el Área de Ventas.

Existe mayor presencia masculina, en comparación con la femenina.

La edad del personal en su mayoría oscila entre los 40 y 49 años de edad, lo cual representa más del 60% de encuestados. Por lo que se concluye que una gran parte de trabajadores se encuentran en una etapa de adultez.

La mayor parte de los trabajadores están casados. Existe la misma cantidad de colaboradores solteros, y de personas que se encuentran en unión libre con su pareja y divorciados.

Casi la mitad de personas encuestadas pertenecen de la Provincia de Cotopaxi y Pichincha, mínimamente de las provincias del Carchi y los Ríos. Todas las personas encuestadas se consideran mestizos. Cerca de la totalidad de encuestados tienen un nivel de Educación Superior, lo que quiere decir que la empresa cuenta con personal calificado para su puesto de trabajo.

Gran parte de los encuestados tiene una experiencia laboral que oscila entre los 2 y 4 años, en su área de especialización, seguido de personas que tienen más de 15 años de experiencia, posterior a ellos personas con experiencia entre 10 y 15 años, y menos de un año un pequeño porcentaje.

Según la Tabla 4, el mayor Tiempo de Servicio en la Empresa que han mantenido las personas es de 2 a 4 años y pocas personas han permanecido entre 6 y 15 años laborando dentro de la empresa.



## 5.6. Tablas Cruzadas Información Sociodemográfica

**Tabla 5**

*Género vs Centro de trabajo*

		Centro de Trabajo		
		La Matriz	CD Quito	Total
Género	Femenino	6	2	8
	Masculino	11	3	14
Total		17	5	22

En la Tabla 5, se percibe que existe una gran parte de personal masculino que trabaja en la planta de producción La Matriz, de la ciudad de Latacunga; en comparación con el personal del Centro de distribución Quito ya que se encuentran en partes similares en cuanto a género se refiere.

**Tabla 6**

*Género vs Área de Trabajo*

		Área de trabajo				
		Administración	Operaciones	Logística	Ventas	Total
Género	Femenino	4	0	2	2	8
	Masculino	4	4	1	5	14
Total		8	4	3	7	22

En la Tabla 6, se puede observar que existe igualdad de género en el área Administrativa de la empresa. Se puede deducir que esta igualdad se debe a la adopción de políticas que maneja la empresa, ya que se han implementado varias ODS y uno de ellos es el ODS 5, que pretende lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a las mujeres. Ya que usualmente en la parte Administrativa, existen mayor

cantidad de mujeres en esta Área. Por su parte en el Área de Operaciones se visualiza una totalidad de personal de género masculino; se asume que esto se debe a que los trabajos en esta Área requieren de mayor fuerza física. En el Área de Logística en su mayoría son mujeres, aunque la diferencia no es significativa. Por último, en el Área de Ventas existe mayormente personal masculino

**Tabla 7**

*Género vs Edad*

		Edad				Total
		Entre 20 y 29 años	Entre 30 y 39 años	Entre 40 y 49 años	Entre 50 y 59 años	
Género	Femenino	3	3	2	0	8
	Masculino	3	4	6	1	14
Total		6	7	8	1	22

En la Tabla 7, existe mayor presencia de personal de edad entre los 40 y 49 años, seguido se de personas de entre 30 y 39 años además existe una igualdad de personas de género femenino y masculino que tienen entre 20 y 29 años, Por otro lado existe solo una persona que se encuentra entre los 50 y 59 años.

**Tabla 8**

*Género vs Estado Civil*

		Estado Civil				Total
		Soltero/a	Casado/a	Unión libre o unión de hecho	Divorciado/a	
Género	Femenino	2	2	2	2	8
	Masculino	5	6	2	1	14
Total		7	8	4	3	22

En la Tabla 8, se muestra un personal masculino en su mayoría casado, también existe una buena parte de personal masculino soltero, existe una igualdad de personas de género masculino y femenino que viven en Unión libre o Unión de hecho con sus respectivas parejas. Finalmente existe mayor personal femenino que se encuentra divorciado, esto se puede suponer, a que las mujeres dan el paso para divorciarse con más frecuencia que los hombres, debido a que las cumplen ciertos roles en sus vidas, no solo el de madre, educadora, sino también el de trabajadora y cabeza de hogar. Otro punto, respecto a esto, puede ser que las mujeres en su mayoría podrían tener mayores expectativas del matrimonio que los hombres.

**Tabla 9**

*Género vs Provincia*

		Provincia de Origen						Total
		Carchi	Cotopaxi	Imbabura	Los Ríos	Manabí	Pichincha	
Género	Femenino	1	5	0	0	0	2	8
	Masculino	0	4	2	1	2	5	14
Total		1	9	2	1	2	7	22

En la Tabla 9, el personal originario de la Provincia de Cotopaxi, en su mayoría son mujeres, seguido de Pichincha que en su mayoría son hombres, provincias que son relativamente cercanas a la Planta de Producción en Latacunga y Centro de Distribución en Quito, también el personal masculino que proviene de Imbabura y

Manabí tienen el mismo número de trabajadores, y en su minoría provienen de Carchi y Los Ríos.

**Tabla 10**

*Género vs Etnia*

		<b>Etnia</b>	
		<b>Mestizo/a</b>	<b>Total</b>
<b>Género</b>	Femenino	8	8
	Masculino	14	14
<b>Total</b>		22	22

En la Tabla 10, se observa que todos los trabajadores se consideran mestizos.

**Tabla 11**

*Género vs Educación*

		<b>Estudios</b>			<b>Total</b>
		<b>Educación Primaria</b>	<b>Educación Secundaria</b>	<b>Educación Superior</b>	
<b>Género</b>	Femenino	0	0	8	8
	Masculino	1	2	11	14
<b>Total</b>		1	2	19	22

En la Tabla 11, se puede evidenciar que en su mayoría tanto hombres como mujeres tienen un Nivel de Educación Superior, lo que se debe recalcar es que, todas las mujeres que intervinieron en la encuesta, tienen un Nivel de Educación Superior, con lo que podemos acotar que las mujeres se siguen preparando

**Tabla 12***Género vs Experiencia Laboral*

		<b>Experiencia Laboral</b>						
		<b>Menos de 1 año</b>	<b>1 año</b>	<b>2 a 4 años</b>	<b>6 a 10 años</b>	<b>10 a 15 años</b>	<b>Más de 15 años</b>	<b>Total</b>
<b>Género</b>	Femenino	0	1	3	1	1	1	8
	Masculino	1	1	5	1	4	4	14
<b>Total</b>		1	2	8	2	5	5	22

La mayor parte de trabajadores tiene Experiencia entre 2 a 4 años y en su mayoría son hombres. Gran parte de los encuestados tiene Experiencia Laboral de ente 10 y más de 15 años.

**Tabla 13***Género vs Tiempo de Servicio*

		<b>Tiempo de Servicio en Fuentes San Felipe</b>						
		<b>Menos de 1 año</b>	<b>1 año</b>	<b>2 a 4 años</b>	<b>6 a 10 años</b>	<b>10 a 15 años</b>	<b>Más de 15 años</b>	<b>Total</b>
<b>Género</b>	Femenino	1	2	3	0	2	0	8
	Masculino	4	3	5	1	0	1	14
<b>Total</b>		5	5	8	1	2	1	22

En la Tabla 13, se observa que la mayor parte de colaboradores encuestados trabajan en la empresa de 2 a 4 años siendo en su mayoría hombres, aunque una gran parte también ha trabajado de menos de un año hasta un año en la organización.

## 5.7. Resultados Descriptivos de la Variable Legitimidad

**Tabla 14**

*Dimensión 1 Disposición para aceptar la Autoridad*

<b>Pregunta</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>
Estoy dispuesto a aceptar voluntariamente las soluciones que mi Jefe/a Inmediato/a adopta frente a los problemas de la Institución.	22	4,27
Estoy dispuesto a ver el/los problema/s resueltos por mi Jefe/a Inmediato/a de la misma manera en el futuro.	22	4,05
Los procedimientos utilizados por mi Jefe/a Inmediato/a para resolver el/los problemas fueron apropiados.	22	3,86
La forma en que mi Jefe/a Inmediato/a resolvió el/los problemas conducirán a soluciones duraderas.	22	3,95

De acuerdo a la Tabla 14, refleja que los trabajadores están de acuerdo en aceptar voluntariamente las soluciones de su jefe inmediato, así como ver los problemas de la misma manera en el futuro, aunque ninguno está completamente de acuerdo con ello.

Por otra parte, se refleja una neutralidad con la manera de resolver problemas del jefe inmediato son apropiados y su opinión también es neutral en tanto las soluciones hayan sido duraderas.

**Tabla 15**

*Dimensión 2 Obligación a obedecer a las Autoridades*

<b>Pregunta</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>
Siempre trato de seguir las disposiciones de Jefe/a Inmediato/a, incluso cuando creo que están equivocadas.	22	3,77
Sigo las disposiciones e instrucciones de mi Jefe/a Inmediato con extremo cuidado.	22	4,41
Vengo a trabajar a tiempo.	22	4,73
Sigo las políticas establecidas por mi Jefe/a Inmediato/a.	22	4,64
El respeto por la autoridad de mi Jefe/a Inmediato/a es un valor importante para las personas.	22	4,77
Las personas deben obedecer las leyes incluso cuando van más allá de lo que creen que es correcto.	22	3,64

Los trabajadores son neutrales, cuando se trata seguir disposiciones del jefe inmediato, incluso cuando cree que sus decisiones son equivocadas, también son neutros al responder que deben obedecer leyes, incluso en contra de lo que ellos creen correcto.

Los trabajadores están de acuerdo cuando de seguir instrucciones con extremo cuidado, llegar al trabajo a tiempo, seguir políticas establecidas y el respeto por la autoridad lo ven como un valor importante

**Tabla 16**

*Dimensión 3. Atributos de las Autoridades: Competencias*

<b>Pregunta</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>
Son apropiadas para la institución.	22	4,32
Generalmente son favorables para usted.	22	3,95
Son definidas a partir de información previa.	22	3,77
Son acertadas frecuentemente.	22	3,91

Los colaboradores están de acuerdo al mencionar que las decisiones que toma su jefe inmediato son apropiadas para la institución, aunque se mantienen neutros, mencionando que las decisiones de su jefe inmediato, es decir, se reconoce que las decisiones tomadas por el jefe inmediato no son favorables ni desfavorables para el trabajador, tampoco están conscientes si las decisiones tomadas son definidas a partir de información previa, y tampoco saben si sus decisiones son acertadas frecuentemente.

**Tabla 17***Dimensión 4. Atributos de las Autoridades: Integridad*

<b>Pregunta</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>
Trata a la gente cortésmente	22	4,59
Muestra preocupación por los derechos de las personas.	22	4,32
Considera como importantes las opiniones de las personas antes de tomar decisiones.	22	4,23
Trata de ser justo/a	22	4,23
Me trata con honestidad y éticamente.	22	4,59
Muestra un interés real en tratar de ser justo conmigo.	22	4,45
Pienso en mi Jefe/a como un amigo/a.	22	3,5
Respeto el trabajo que hago.	22	4,41

En su mayoría aceptan que la integridad, es decir, los valores y forma de tratarlos, de su jefe inmediato, es justa, debido a que los trata con cortesía, honestidad y ética, además trata de ser justo y respeta el trabajo que realizan los colaboradores. Aunque no se puede decir que los trabajadores piensen en su jefe como un amigo.

### **5.8. Resultados Descriptivos de la Variable Desempeño Adaptativo**

**Tabla 18***Dimensión 1. Manejo de Emergencias y Crisis*

<b>Pregunta</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>
Soy capaz de lograr un enfoque total en la situación para actuar rápidamente.	22	4,5
Analizo rápidamente las posibles soluciones y sus ramificaciones para seleccionar la más adecuada.	22	4,45
Decido rápidamente las acciones a tomar para resolver el problema.	22	4,45
No estoy en condiciones de poder responder rápidamente.	22	1,86

Los colaboradores han manifestado que son capaces de analizar, decidir y actuar rápidamente ante situaciones o problemas emergentes, aunque no siempre. Esto se puede deber a situaciones externas que pueden influir en el comportamiento de las personas, como el carácter y la personalidad.



**Tabla 19***Dimensión 2. Gestión del Estrés Laboral*

<b>Pregunta</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>
Me siento a gusto incluso si mis tareas cambian y ocurren a un ritmo muy rápido.	22	4,09
Mantengo la calma en situaciones en las que debo tomar muchas decisiones.	22	4,14
Tener que asumir trabajo adicional inesperadamente me pone muy ansioso.	22	2,5
Busco soluciones manteniendo una conversación tranquila con mis colegas.	22	4,32
El estrés relacionado con el trabajo afecta la calidad de lo que hago.	22	2,68
Mis compañeros me piden consejo regularmente cuando las situaciones son difíciles debido a mi autocontrol.	22	3,82

Los trabajadores están de acuerdo que, aunque existan situaciones cambiantes, y donde deba tomar muchas decisiones, se siente a gusto y puede manejar este estado. Por su parte, se tiene una conversación con los colegas para llegar a un acuerdo entre ambas partes. También se piden consejos a sus compañeros, aunque no siempre. Pocas veces existen situaciones que los hace ponerse muy nervioso ante situaciones estresantes y de la misma manera pocas veces esta situación hará que afecten sus actividades en el trabajo.

**Tabla 20***Dimensión 3. Resolución Creativa de Problemas*

<b>Pregunta</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>
No dudo en ir en contra de las ideas establecidas para proponer una solución innovadora.	22	3,86
Utilizo una variedad de fuentes/tipos de información para llegar a una solución innovadora.	22	4,32
Sea cual sea el problema a resolver, nunca uso nada más que bien - métodos conocidos.	22	3,5
Desarrollo nuevas herramientas y métodos para resolver nuevos problemas.	22	4,23
Dentro de mi departamento, la gente confía en mí para sugerir nuevas soluciones.	22	4,27

Muchos buscan soluciones a través de diferentes tipos de fuentes de información, así como herramientas y métodos, y de esta manera confían entre ellos para sugerir soluciones muchas de las veces. Establecer una solución innovadora les resulta similar que utilizar métodos ya conocidos para resolver problemas.

**Tabla 21**

*Dimensión 4. Cómo lidiar con Situaciones de Trabajo Inciertas e Impredecibles*

<b>Pregunta</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>
Reorganizo fácilmente mi trabajo para adaptarme a las nuevas circunstancias.	22	4,27
Contribuyo a la estabilidad de mi equipo impulsando a otros hacia nuestras asignaciones prioritarias.	22	4,45
Las situaciones de trabajo inciertas o impredecibles afectan mi capacidad de actuar.	22	2,91

En gran parte pueden reorganizarse rápidamente, aunque no todos, por lo que pueden contribuir a impulsar a otros en sus actividades. Por otro lado, las situaciones impredecibles afectan en cierto grado a la capacidad de decisión y por ende a su capacidad de actuar frente a las mismas.

**Tabla 22**

*Dimensión 5. Esfuerzo de Formación y Aprendizaje*

<b>Pregunta</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>
Estoy atento a las últimas innovaciones en mi trabajo para mejorar mi forma de trabajar.	22	4,45
Me formo regularmente en el trabajo o fuera de él para mantener mis competencias al día.	22	4,14
Espero las innovaciones que tengo que hacer con mi trabajo para generalizarme en la empresa antes de poner un mayor esfuerzo en formación o aprendizaje.	22	3,32
Me preparo para el cambio participando en cada proyecto o tarea que me permita hacerlo.	22	4,36
Busco cada oportunidad que me permita mejorar mi desempeño (capacitación, proyecto grupal, intercambios con colegas, etc.)	22	4,5

En esta Tabla 22 se observa que el personal tiene disposición para seguir preparándose académicamente, lo que es importante para el desarrollo personal y también para la empresa, ya que tiene personal en constante actualización.

**Tabla 23**

*Dimensión 6. Adaptabilidad Interpersonal*

<b>Pregunta</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>
Adapto mis prácticas de trabajo a los requerimientos y sugerencias de los demás.	22	4,36
Los comentarios negativos sobre mi trabajo no los considero muy importantes.	22	2,86
Ajusto mis prácticas de trabajo si alguien señala una mejor solución.	22	4,27
Desarrollar buenas relaciones con todas mis contrapartes es un factor importante de mi efectividad.	22	4,64
Trato de entender los puntos de vista de mis contrapartes para mejorar mi interacción con ellos.	22	4,5

En la Tabla 23 se aprecia que las relaciones interpersonales son importantes para la convivencia dentro de la empresa porque consideran importante la interacción con los demás, incluso pudiendo dar sugerencias. Los comentarios negativos afectan de cierta manera a una parte de los trabajadores, por lo que puede llegar a afectar su rendimiento laboral.

**Tabla 24**

*Dimensión 7. Adaptabilidad Cultural*

<b>Pregunta</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>
Aprendo nuevas formas de hacer mi trabajo para colaborar mejor con los demás.	22	4,64
Con frecuencia me siento incómodo debido a los problemas para comprender las prácticas laborales de los demás.	22	2,59
Adapto voluntariamente mi comportamiento siempre que lo necesito para trabajar bien con los demás.	22	4,27
Sea cual sea la situación, me gusta quedarme con mis propias prácticas de trabajo y actuar en base a mis propios principios de cooperación.	22	2,95

Se observa que los trabajadores tienen una tendencia a adaptarse y complementarse de mejor manera con sus compañeros de trabajo, y no se complican demasiado al tener que cambiar o adaptarse a nuevos principios en los que intervengan sus compañeros, aunque no en su totalidad, algunos se pueden quedar encerrados en sus propias ideas.

**Tabla 25**

*Dimensión 8. Adaptabilidad Física*

<b>Pregunta</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>
Me esfuerzo por adaptarme, por difícil que sea, a las condiciones de trabajo en las que me encuentro.	22	4,36
Solo puedo trabajar eficientemente en un ambiente cómodo.	22	3,09
A veces llego a mis límites físicos para realizar una tarea urgente.	22	3,64

La Tabla 25 denota compromiso de las personas en su trabajo al esforzarse por dar lo mejor de cada uno, aun cuando las condiciones de trabajo sean fuertes.

Por otro lado, se considera que tienen cierta inclinación por trabajar únicamente en un ambiente cómodo, además de llegar a sus límites físicos, lo que limitaría su efectividad dentro de sus labores.

## **5.9. Prueba de Hipótesis**

### **5.9.1. Hipótesis a ser comprobadas**

De acuerdo al objetivo general, se considera que existe una relación entre el Liderazgo desde la perspectiva de Legitimidad y el Desempeño Adaptativo, lo que permitirá que exista un mejor Desempeño laboral, que será percibido como una oportunidad de afianzar el liderazgo dentro de la empresa. Por lo anterior mencionado, se ha planteado la siguiente hipótesis relacional:

$H_0$ : No existe una relación directa entre el Liderazgo desde la perspectiva de Legitimidad y Desempeño Adaptativo.

$H_1$ : Existe una relación directa entre el Liderazgo desde la perspectiva de Legitimidad y Desempeño Adaptativo.

### 5.9.2. Comprobación de supuesto de Normalidad

El instrumento de medición para este estudio ha recogido información de 22 encuestados. Para establecer si las variables tienen una distribución normal, la significancia asintótica bilateral dese ser mayor a 0.05 (Sánchez, 2020). Se aplicará Coeficiente de Pearson en caso que la distribución sea Normal, de lo contrario, si la distribución no es Normal, se aplicará Rho Spearman.

**Tabla 26**

*Cálculo prueba de Normalidad variable Legitimidad*

<b>Pruebas de Normalidad</b>						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
SUMA_LEGITIMIDAD	,28	22	,000	0,62	22	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

**Tabla 27**

*Cálculo prueba de normalidad variable Desempeño Adaptativo*

<b>Pruebas de Normalidad</b>						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
SUMA_DESEMPEÑO	,117	22	,200*	,944	22	,034

\*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

**Decisión:**

El instrumento fue aplicado a 22 colaboradores, motivo por el cual se aplicó la prueba de Normalidad de Shapiro Wilks, donde se obtuvo una significancia menor a 0.05, en la variable Legitimidad (.000) y la variable Desempeño Adaptativo (.034). Por lo que se puede concluir que los datos de las variables no son Normales, por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, por tanto, se utilizará el estadístico Rho Spearman para la comprobación de hipótesis

**5.9.3. Decisión de Prueba de Hipótesis****Tabla 28***Cálculo de correlaciones*

		<b>Correlaciones</b>		
			SUMA_DESEMPEÑO	SUMA_LEGITIMIDAD
Rho de Spearman	SUMA_DESEMPEÑO	Coefficiente de correlación	1,000	,640**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	22	22
	SUMA_LEGITIMIDAD	Coefficiente de correlación	,640**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	22	22

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

En Tabla 28 se puede apreciar que se ha aplicado el estadístico Rho Spearman, debido a que se concluyó que las variables no son no Normales, teniendo como resultado una significancia bilateral con un valor de 0.001 que es menor al valor teórico esperado  $p \leq 0.05$  motivo por el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación, que establece que existe relación entre la variable Legitimidad y la

variable Desempeño Adaptativo, obteniendo un coeficiente de correlación de 0.640, siendo esta positiva y de grado moderado, como lo menciona Sánchez (2020).

## **6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

La investigación realizada, determina que, las variables Legitimidad y Desempeño Adaptativo son dependientes o lo que es lo mismo, existe relación entre las variables.

El liderazgo se debe a los seguidores, dado que ellos validan las acciones de los líderes, tal como sucede en la legitimidad de las autoridades, por lo que su conceptualización no está tan lejana de verse como un sinónimo, ya que parten de un mismo reconocimiento subjetivo. Aunque la diferencia entre ellos, es que la legitimidad está relacionada con las funciones que se realizan dentro de una organización, mientras que el liderazgo no necesariamente.

Los resultados confirman que los colaboradores de la empresa Fuentes “San Felipe”, aceptan de forma voluntaria las soluciones de sus líderes, esto concuerda con lo manifestado por Tyler (2006) donde recalca que “la mera percepción de legitimidad, provoca una mayor aceptación de las decisiones tomadas por los superiores y aumenta el compromiso con las organizaciones” (p. 380), aunque se debería trabajar en los procedimientos y formas para resolver problemas en los departamentos, para que las soluciones sean duraderas a largo plazo. El respeto por la autoridad y la puntualidad resultan valores importantes en los trabajadores de dicha empresa, tal cual lo afirma French & Raven (1959) “los valores culturales constituyen una base común para el poder legítimo de un individuo sobre otro” (p. 625).

Los colaboradores siguen las instrucciones y órdenes de sus superiores, pese a ello, reconocen cuando las decisiones del líder no son las más adecuadas. Además, manifiestan que las decisiones de su jefe inmediato, no siempre son favorables para el trabajador. Así lo menciona Jiménez-Moya et al. (2015), cuando asevera que “será evaluada cómo ilegítima una acción positiva que tenga como consecuencia un resultado negativo y viceversa” (p. 60).

Los trabajadores sostienen que ven a sus líderes como, personas justas, honestas, que respetan su trabajo y velan por sus derechos, los tratan cortésmente y toman en cuenta sus opiniones antes de tomar decisiones, lo que corrobora una base de la Legitimidad que se traduce en “la creencia de que las autoridades e instituciones sociales son correctas y justas” (Tyler, 2006). Esto influye en el comportamiento de los trabajadores ya que su percepción varía debido a que, “el poder legítimo es el poder que surge de valores internalizados que dictan que una autoridad tiene un derecho legítimo de influir en una persona y que esta persona tiene la obligación de aceptar esta influencia” (French & Raven, 1959). En el mismo sentido Tziner & Sharoni (2014) también afirma que “la percepción de legitimidad o justicia dentro de la organización por parte de los empleados se relaciona positivamente con conductas positivas hacia la empresa, más allá incluso de sus obligaciones como trabajadores” (p. 40).

En consecuencia, se puede señalar que, si una autoridad es legítima en su empresa, por parte de sus empleados, influye en la consecución de los objetivos empresariales y su desempeño laboral. Un líder no puede ejercer liderazgo sin legitimidad, como lo afirma López (2013) “no basta con haber accedido al cargo cumpliendo todos los



requisitos legales establecidos, es imprescindible lograr legitimidad entre los miembros de la comunidad” (p. 835)

Cuando existe un líder legítimo la obediencia de los trabajadores es mucho más voluntaria que forzada, trata de generar la mayor confianza posible en los individuos para emprender acciones en bien de todo el grupo y así alcanzar sus objetivos, por lo que la legitimidad de un líder es tan importante que contribuye de manera positiva o negativa en el desempeño laboral de los trabajadores.

Los trabajadores de Fuentes San Felipe manifestaron también que, son capaces de analizar, decidir y actuar rápidamente ante situaciones emergentes, aunque no siempre, y que pueden manejar situaciones cambiantes donde deban tomar muchas decisiones y conversan con sus compañeros para llegar a acuerdos en el caso que sea necesario y pocas veces las situaciones emergentes harán que afecte sus actividades en el trabajo, lo cual concuerda con lo que sostiene (Goldman et al., 1995, como se citó en Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012), cuando expresa que “las organizaciones se beneficiarán al volverse más ágiles mediante el desarrollo de toda su fuerza laboral para que sea anticipatoria, creativa y ampliamente adaptable” (p. 7). Con lo cual los resultados obtenidos se pueden interpretar en un buen nivel de Desempeño Adaptativo por parte de los trabajadores de la empresa Fuentes “San Felipe”.

De la misma manera, buscan soluciones a través de diversas fuentes de información y se reorganizan rápidamente y tienen buena disposición para seguir preparándose académicamente y estar actualizados en su área de especialidad. Por otra parte, los colaboradores no tienen complicación alguna en complementarse con sus compañeros

de trabajo, y se esfuerzan por dar lo mejor de cada uno, aún, cuando las condiciones de trabajo sean fuertes. A pesar de ello, se podría trabajar en una comunicación efectiva, ya que los comentarios negativos afectan de cierta manera a una parte de los trabajadores y pueden llegar a afectar su rendimiento. Cuando existe una mala comunicación o hay fallas en la comunicación, “la motivación de los empleados disminuye y deciden en seguir o no al líder, esto crea una gran conmoción en la eficiencia y eficacia en el trabajo, suelen perder el sentido hacia los objetivos propuestos” (Enderica et al., 2018).

Por todo lo mencionado anteriormente se puede considerar que los trabajadores se adaptan más rápido, modifican su comportamiento y mejoran sus condiciones laborales de manera natural, en un ambiente donde su líder legítimo maneje adecuada y equitativamente los aspectos valorados en esta investigación, ya que existen muchas variables a nivel de líder y empleado que tienen el potencial de mejorar el Desempeño.

Lo que lleva a determinar que el Desempeño Adaptativo está en estrecha relación con el Líder ya que este último guía a sus trabajadores, “administra una institución que debe cumplir con determinados indicadores, alcanzar metas, ser eficientes, y tomar decisiones para que la empresa sea “rentable” a los ojos de los consumidores” (López, 2013). “Entre mayor influencia se tenga del líder para mejorar las prácticas de los empleados, mejor será el desarrollo de una visión compartida entre los colaboradores de la empresa” (Bernal et al., 2018).

Bajo los resultados obtenidos en esta investigación, la Legitimidad en el Liderazgo influye en el Desempeño Adaptativo de colaboradores de la empresa Fuentes “San Felipe”, de manera muy positiva y acertada en el camino que sus líderes han

establecido para la empresa y sus trabajadores; por tal motivo es muy probable que ello haya permitido que la empresa tenga un crecimiento importante en los últimos años, lo que dinamiza la economía de la Provincia de Cotopaxi y del país y se convierte en un eje central para el crecimiento y desarrollo económico.

## **7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **7.1. Conclusiones**

- De la investigación se concluye que la Legitimidad en el Liderazgo encamina a las personas hacia cierto objetivo, debido a que el líder legítimo inspira confianza en el grupo, transmite valores, reconocen su persuasión y por lo tanto influye en su Desempeño de los trabajadores, ya que ven a su líder como una persona capaz y merecedora de su cargo.
- De acuerdo a los resultados obtenidos, una vez realizada la prueba de hipótesis, se concluyó que sí existe una relación de grado moderado entre la variable Legitimidad y el Desempeño Adaptativo de los colaboradores y su manera de adaptarse a cambios en el entorno laboral.
- Las estrategias propuestas a continuación pueden ayudar a fortalecer mucho más el Liderazgo que ya existe por parte de sus líderes, y mejorar ciertos aspectos que influyen en el desempeño de los trabajadores.

### **7.2. Recomendaciones**

- Trabajar más en relaciones interpersonales y compañerismo como equipo, que permitan ver a sus jefes inmediatos como líderes legítimos y que puedan ejercer su puesto de liderazgo desde una perspectiva más confiable.

- Realizar evaluaciones periódicas que permitan detectar cambios en el Desempeño de los trabajadores y tomar acciones para mejorar su rendimiento, sin perjudicar su salud y estabilidad emocional.
- Involucrar a los trabajadores en actividades culturales y sociales.
- Generar más proyectos que permitan fomentar el liderazgo femenino.
- El Liderazgo desde la perspectiva de Legitimidad es un tema poco estudiado en Ecuador, los existentes se refieren a campos como el derecho, psicología y política, por lo que se deberían realizar más estudios sobre el tema sobre todo en el ámbito empresarial.

## 8. PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS

**Tabla 29**

*Estrategias para mejorar procedimientos al resolver problemas emergentes*

OBJETIVO	ESTRATEGIA	PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLES	COSTO
Mejorar los procedimientos al resolver problemas emergentes	Explicar claramente los objetivos de una actividad	Hablar personalmente con los trabajadores	Recursos Humanos Gerencia Trabajadores	\$ 10,00
		Establecer grupos de trabajo		\$ 10,00
		Plan de capacitación para manejo correcto de objetivos		\$ 30,00
<b>TOTAL</b>				\$ 50,00

**Tabla 30***Estrategias para crear una comunicación efectiva*

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLES	COSTO
Crear una comunicación efectiva	Identificar fallas en la comunicación actual	Plan de capacitación para mejorar el lenguaje corporal y tono de voz	Recursos Humanos Gerencia Trabajadores	\$ 150,00
		Realizar actividades en equipo		\$ 10,00
		Cumplir las tareas en los tiempos establecidos		\$ 10,00
<b>TOTAL</b>				\$ 170,00

**Tabla 31***Estrategias para fomentar la toma de decisiones asertivas*

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLES	COSTO
Fomentar la toma de decisiones asertivas	Mejorar las habilidades de toma de decisiones	Identificar las alternativas posibles	Recursos Humanos Trabajadores	\$ 10,00
		Limitar las opciones posibles		\$ 10,00
		Evaluar la efectividad de las decisiones		\$ 10,00
<b>TOTAL</b>				\$ 30,00

**Tabla 32***Presupuesto para plan de estrategias*

<b>PRESUPUESTO</b>	
Objetivo 1	\$ 50,00
Objetivo 2	\$ 170,00
Objetivo 3	\$ 30,00
<b>TOTAL</b>	\$ 250,00

**Tabla 33***Cronograma de Actividades*

ACTIVIDADES	TIEMPO		
	Semana 1	Semana 2	Semana 3
Hablar personalmente con los trabajadores			
Establecer grupos de trabajo			
Capacitación para manejo correcto de objetivos			
Capacitación para mejorar el lenguaje corporal y tono de voz			
Actividades en equipo			
Cumplir las tareas en los tiempos establecidos			
Identificar las alternativas posibles			
Limitar las opciones posibles			
Evaluar la efectividad de las decisiones			

## 9. BIBLIOGRAFIA CITADA

- Almudena, A. (2010). *ANÁLISIS Y MEDICIÓN DEL LIDERAZGO EN UNA EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOCIÓN Y PROPUESTAS DE DESARROLLO*. Universidad de Zaragoza.
- Ayala, F., Sains de Baranda, P., de Ste Croix, M., & Santonja, F. (2012). Fiabilidad y validez de las pruebas sit-and-reach revisión sistemática. *Revista Andaluza de Medicina Del Deporte*, 5, 55–66.
- Bernal, I., Lucio, D., & Pedraza, N. (2018). Liderazgo y sus efectos en los resultados de una empresa manufacturera. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23.
- Bolsa de Valores Quito. (2023, January 19). *Campanazo Fuentes San Felipe 2023*.
- Charbonnier-Voirin, A., & Roussel, P. (2012). Adaptive performance: A new scale to measure individual performance in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 29(3), 280–293. <https://doi.org/10.1002/CJAS.232>
- Chester I, B. (1938). *THE FUNCTIONS OF THE EXECUTIVE*. Oxford University Press.
- Cruz Soto, L. A. (2016). *LA LEGITIMIDAD DEL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES*. Facultad de Contaduría y Administración Universidad Autónoma de México.
- Enderica, O., Almeida, K., Chamba, S., & Tinoco, E. (2018). Implementación de un liderazgo empresarial que mejore la comunicación efectiva en las empresas de una ciudad ecuatoriana. *Revista Ciencia UNEMI*, 11, 96–105.

- Escandon-Barbosa, D. M., & Hurtado-Ayala, A. (2016). Influence of leadership styles in the performance of Colombian export companies. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 137–145. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.001>
- French, J., & Raven, B. (1959). *The Bases of Social Power*.
- Gómez, R. A. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento & Gestión*, 157–194.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta). Mc Graw Hill Education/ Interamericana Editores S.Ade C.V.
- Jiménez-Moya, G., Navarro-Mantas, L., Willis, G. B., Nonami, H., & Rodríguez-Bailón, R. (2015). Legitimacy and efficacy at work: When entitlement legitimizes and deservingness qualifies. In *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* (Vol. 31, Issue 2, pp. 59–68). Elsevier Doyma. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2015.03.003>
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). *Investigación del Comportamiento* (Cuarta). McGraw-Hill.
- López, R. (2013). Revista Mexicana de Investigación Educativa. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 18, 811–837. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14027703007>
- Martín, D., Blanco González, F., & Román, A. P. (2010). LEGITIMIDAD COMO FACTOR CLAVE DEL ÉXITO ORGANIZATIVO. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 16, 1135–2523.



- Martínez Pérez, F. H. (2015). COMUNICACIÓN, DESEMPEÑO LABORAL Y DISCAPACIDAD AUDITIVA. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 11, 23–43. [www.sid.uncu.edu.ar](http://www.sid.uncu.edu.ar)
- Mendieta Ramírez, A. (2015). *LEGITIMIDAD O RECONOCIMIENTO? LAS INVESTIGADORAS DEL SNI. RETOS Y PROPUESTAS* (1st ed.). Ediciones La Biblioteca, S.A.de C.V.
- Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca. (2020). *Cifras de Industrias*.
- Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca. (2022). *Boletín de cifras del Sector Productivo*. [www.produccion.gob.ec](http://www.produccion.gob.ec)
- Prieto, G., & Delgado, A. R. (2010). FIABILIDAD Y VALIDEZ. *Papeles Del Psicólogo*, 31, 67–74. <http://www.cop.es/papeles>
- Pulakos, E. D., & Arad, A. (2000). Adaptability in the Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance. *Personnel Decisions Research Institutes, Inc.*
- Rodríguez López, A., Balluerka Lasa, N., Gorostiaga Manterola, A., & Ullacia Aramendi, I. (2021). EL DESEMPEÑO ADAPTATIVO: IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR PÚBLICO. *Pertsonak Eta Antolakunde Publikoak Kudeatzeko Euskal Aldizkaria / Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, 20, 8–29. <https://doi.org/10.47623/ivap-rvgp.20.2021.01>

- Rodríguez-Rodríguez, J., & Reguant-Álvarez, M. (2020). Calcular la fiabilidad de un cuestionario o escala mediante el SPSS: el coeficiente alfa de Cronbach. *REIRE Revista de Innovació i Recerca En Educació*, 13(2).  
<https://doi.org/10.1344/reire2020.13.230048>
- Sánchez, F. (2020). *Estadística para tesis y uso del SPSS* (Primera, Vol. 1). Centrum Legalis E.I.R.L. [www.aacentrum.com](http://www.aacentrum.com)
- Tyler, T. R. (1997). The psychology of Legitimacy: A Relational Perspective on Voluntary Deference to Authorities. *Personality and Social Psychology Review*, 1, 323–345.
- Tyler, T. R. (2006). Psychological perspectives on legitimacy and legitimation. *Annual Review of Psychology*, 57, 375–400.  
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.57.102904.190038>
- Tziner, A., & Sharoni, G. (2014). Organizational citizenship behavior, organizational justice, job stress, and workfamily conflict: Examination of their interrelationships with respondents from a non-Western culture. *Revista de Psicologia Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 30(1), 35–42.  
<https://doi.org/10.5093/tr2014a5>
- Ursini, S., Sánchez, G., & Orendain, M. (2004). Validación y confiabilidad de una escala de Actitudes hacia las Matemáticas y hacia las Matemáticas Enseñadas con Computadora. *Educación Matemática*, 16(3), 59–78.

Vial, A. C., Napier, J. L., & Brescoll, V. L. (2016). A bed of thorns: Female leaders and the self-reinforcing cycle of illegitimacy. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 400–414. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.12.004>

## 10. ANEXOS

### 10.1. Instrumento utilizado para recolección de datos

#### UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

*Estimado/a colaborador:*

El presente instrumento tiene como objetivo recopilar datos para la investigación "*Liderazgo desde la perspectiva de Legitimidad y Desempeño Adaptativo en la Empresa Fuentes San Felipe*", mismo que ha sido desarrollado a partir de ítems aplicados y validados en investigaciones previas relacionadas a la Legitimidad (Tyler, 1997), y Desempeño Adaptativo (Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012).

Los datos que usted aporte tienen el carácter de confidencial y serán utilizados únicamente con fines académicos, para el desarrollo del proyecto de investigación, previo a la obtención del Título de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Al responder este cuestionario, manifestará su consentimiento de participar como informante para la investigación en curso.

**Gracias por su cooperación.**

**1. ¿En qué Centro se encuentra usted colaborando?**

La Matriz  
CD Quito

**2. ¿En qué Área de la Empresa se desempeña?**

Administración  
Operaciones  
Logística  
Ventas

**Parte 1. Información Sociodemográfica**

**3. Género**

Femenino  
Masculino  
Prefiero no decirlo

**4. Edad**

Entre 20 - 29 años  
Entre 30 y 39 años  
Entre 40 y 49 años  
Entre 50 y 59 años  
60 años o más

**5. Estado Civil**

Soltero/a  
Casado/a  
Unión libre o unión de hecho  
Divorciado/a  
Viudo/a

**6. Provincia de Origen**

Azuay  
Bolívar  
Cañar  
Carchi  
Chimborazo  
Cotopaxi  
El Oro  
Esmeraldas  
Galápagos  
Guayas  
Imbabura  
Loja  
Los Ríos  
Manabí  
Morona Santiago  
Napo  
Orellana  
Pastaza  
Pichincha  
Santa Elena  
Santo Domingo de los Tsáchilas  
Sucumbíos  
Tungurahua  
Zamora Chinchipe

**7. Etnia ¿Cómo se considera usted?**

Afroecuatoriano  
Blanco  
Mestizo  
Otro.....

**8. Estudios**

Educación Primaria  
 Educación Secundaria  
 Educación Superior  
 Educación Técnica/Institutos

**9. Experiencia Laboral en su Área de trabajo**

Menos de 1 año  
 1 año  
 2 a 4 años  
 6 a 10 años  
 10 a 15 años  
 Más de 15 años

**10. Tiempo de Servicio en Fuentes San Felipe**

Menos de 1 año  
 1 año  
 2 a 4 años  
 6 a 10 años  
 10 a 15 años  
 Más de 15 años

**Parte 2. Variable Legitimidad**

**Instrucciones:** Lea cada una de las siguientes afirmaciones e indique el grado en que está de acuerdo o en desacuerdo. Tenga en cuenta que cuando lee el término "*Legitimidad*" éste podría relacionarse con justo y merecido.

**Escala Likert**

1=Totalmente en Desacuerdo, 2= No estoy de Acuerdo, 3= Neutro, 4= De Acuerdo, 5= Totalmente de Acuerdo

**Dimensión 1. Disposición para aceptar la Autoridad**

*¿Cuán de acuerdo está con las siguientes Afirmaciones?*

- Estoy dispuesto a aceptar voluntariamente las soluciones que mi jefe/a inmediato adopta frente a los problemas de la Institución.
- Estoy dispuesto a ver el/los problemas/s resuelto/s por mi jefe/a inmediato/a de la misma manera en el futuro.
- Los procedimientos utilizados por mi jefe/a inmediato/a para resolver el/los problemas fueron apropiados.
- La forma en que mi jefe/a inmediato/a resolvió el/los problemas conducirán a soluciones duraderas.

## **Dimensión 2. Obligación a obedecer a las Autoridades**

*¿Cuán de acuerdo está de acuerdo con las siguientes afirmaciones?*

- Siempre trato de seguir las disposiciones de jefe/a inmediato/a, incluso cuando creo que están equivocadas.
- Sigo las disposiciones e instrucciones de mi jefe/a inmediato con extremo cuidado.
- Vengo a trabajar a tiempo.
- Sigo las políticas establecidas por mi jefe/a inmediato/a.
- El respeto por la autoridad de mi jefe/a inmediato/a es un valor importante para las personas
- Las personas deben obedecer las leyes incluso cuando van más allá de lo que creen que es correcto.

## **Dimensión 3. Atributos de las Autoridades**

### **3.1 Competencias**

*¿Cuán de acuerdo está de acuerdo con las siguientes afirmaciones?*

*Las decisiones que su jefe/a inmediato/a toma:*

- Son apropiadas para la institución.
- Generalmente son favorables para usted.
- Son definidas a partir de información previa.
- Son acertadas frecuentemente.

### **3.2 Integridad**

*¿Cuán de acuerdo está de acuerdo con las siguientes afirmaciones?*

*Mi jefe/a inmediato/a*

- Trata a la gente cortésmente.
- Muestra preocupación por los derechos de las personas.
- Muestra preocupación por los derechos de las personas.
- Considera como importantes las opiniones de las personas antes de tomar decisiones.
- Trata de ser justo/a.
- Me trata con honestidad y éticamente.
- Muestra un interés real en tratar de ser justo conmigo.
- Pienso en mi jefe/a como un amigo/a.
- Respeta el trabajo que hago.

## **Parte 3. Desempeño Adaptativo**

**Instrucciones:** Lea cada una de las siguientes afirmaciones e indique el grado en que está de acuerdo o en desacuerdo.

### **Escala Likert**

1=Totalmente en desacuerdo, 2= No estoy de acuerdo, 3= Neutro, 4= De acuerdo, 5= Totalmente de acuerdo

#### **Dimensión 1: Manejo de Emergencias y Crisis**

*En el trabajo, puede encontrarse con diversas emergencias, riesgos o incluso situaciones de naturaleza peligrosa. ¿Cómo respondes?*

- Soy capaz de lograr un enfoque total en la situación para actuar rápidamente
- Analizo rápidamente las posibles soluciones y sus ramificaciones para seleccionar la más adecuada
- Decido rápidamente las acciones a tomar para resolver el problema
- No estoy en condiciones de poder responder rápidamente

#### **Dimensión 2: Gestión del Estrés Laboral**

*Piense en las situaciones más exigentes y estresantes en el trabajo para describir su forma de actuar:*

- Me siento a gusto incluso si mis tareas cambian y ocurren a un ritmo muy rápido
- Mantengo la calma en situaciones en las que debo tomar muchas decisiones
- Tener que asumir trabajo adicional inesperadamente me pone muy ansioso
- Busco soluciones manteniendo una conversación tranquila con mis colegas
- El estrés relacionado con el trabajo afecta la calidad de lo que hago
- Mis compañeros me piden consejo regularmente cuando las situaciones son difíciles debido a mi autocontrol

#### **Dimensión 3: Resolución Creativa de Problemas**

*En su puesto de trabajo pueden surgir con mayor o menor frecuencia situaciones laborales nuevas o mal definidas. ¿Cómo respondes?*

- No dudo en ir en contra de las ideas establecidas para proponer una solución innovadora.
- Utilizo una variedad de fuentes/tipos de información para llegar a una solución innovadora
- Sea cual sea el problema a resolver, nunca uso nada más que bien -métodos conocidos
- Desarrollo nuevas herramientas y métodos para resolver nuevos problemas
- Dentro de mi departamento, la gente confía en mí para sugerir nuevas soluciones

#### **Dimensión 4: Cómo lidiar con situaciones de Trabajo Inciertas e Impredecibles**

*Los eventos pueden ocurrir de manera impredecible en el trabajo. Entonces, es posible que tenga que tomar decisiones rápidas sin una comprensión integral del*



*problema o sin todos los recursos a su disposición. ¿Cómo respondes en situaciones como éstas?*

- Espero información más precisa de mi superior antes de actuar.
- Reorganizo fácilmente mi trabajo para adaptarme a las nuevas circunstancias.
- Contribuyo a la estabilidad de mi equipo impulsando a otros hacia nuestras asignaciones prioritarias.
- Las situaciones de trabajo inciertas o impredecibles afectan mi capacidad de actuar.

### ***Dimensión 5: Esfuerzo de Formación y Aprendizaje***

*Ante las innovaciones que aparecen en su trabajo/ocupación (nuevos procedimientos, métodos, prácticas, tecnologías, diseño del trabajo, herramientas), ¿qué hace?*

- Estoy atento a las últimas innovaciones en mi trabajo para mejorar mi forma de trabajar.
- Me formo regularmente en el trabajo o fuera de él para mantener mis competencias al día.
- Espero las innovaciones que tengo que hacer con mi trabajo para generalizarme en la empresa antes de poner un mayor esfuerzo en formación o aprendizaje.
- Me preparo para el cambio participando en cada proyecto o tarea que me permita hacerlo.
- Busco cada oportunidad que me permita mejorar mi desempeño (capacitación, proyecto grupal, intercambios con colegas, etc.)

### ***Dimensión 6: Adaptabilidad Interpersonal***

*En sus relaciones profesionales, ¿qué comportamientos utiliza?*

- Adapto mis prácticas de trabajo a los requerimientos y sugerencias de los demás.
- No considero muy importantes los comentarios negativos sobre mi trabajo.
- Ajuste mis prácticas de trabajo si alguien señala una mejor solución.
- Desarrollar buenas relaciones con todas mis contrapartes es un factor importante de mi efectividad.
- Trato de entender los puntos de vista de mis contrapartes para mejorar mi interacción con ellos.

### ***Dimensión 7: Adaptabilidad Cultural***

*¿Qué implica para ti si te requieren trabajar con personas o equipos de otras empresas, o de otras nacionalidades?*

- Aprendo nuevas formas de hacer mi trabajo para colaborar mejor con los demás.
- Con frecuencia me siento incómodo debido a los problemas para comprender las prácticas laborales de los demás.
- Adapto voluntariamente mi comportamiento siempre que lo necesito para trabajar bien con los demás

- Sea cual sea la situación, me gusta quedarme con mis propias prácticas de trabajo y actuar en base a mis propios principios de cooperación.

***Dimensión 8: Adaptabilidad Física***

*En relación con sus condiciones de trabajo específicas (ruido, grado de riesgo/peligro inherente a su ocupación, propiedades ergonómicas de su lugar de trabajo, calor, frío...) ¿cómo responde?*

- Me esfuerzo por adaptarme, por difícil que sea, a las condiciones de trabajo en las que me encuentro.
- Solo puedo trabajar eficientemente en un ambiente cómodo.
- A veces llego a mis límites físicos para realizar una tarea urgente.