



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “El Grid Gerencial y su relación con la
Dirección del Gobierno Autónomo Descentralizado
Santiago de Pillaro”**

AUTORA: Catalina Gabriela Terán Sangoquiza

TUTOR: Ing. Santiago Verdesoto.

Ambato - Ecuador

Abril 2015



APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. Santiago Verdesoto

CERTIFICA:

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizó la presentación de este Trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, 24 de Noviembre del 2014

.....
Ing. Santiago Verdesoto
TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Catalina Gabriela Terán Sangoquiza, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente Investigación, previo a la obtención del Título de Ingeniera de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales, a excepción de las citas bibliográficas.

.....
Catalina Gabriela Terán Sangoquiza
C.I.: 1804603684
AUTORA

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, la misma que ha sido elaborada de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f.)

Dra. MBA. Olga Jiménez

f.)

Ing.Msc. Catalina Raza

Ambato, 20 de febrero del 2015

DERECHOS DEL AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta Tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en licencia patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realicen respetando mis derechos de autor.

.....
Catalina Gabriela Terán Sangoquiza

C.I.: 1804603684

DEDICATORIA

A dios por guiarme y cuidarme todo este tiempo, a pesar de las barreras que se me presentaron gracias a su infinito amor pude lograr la culminación de este trabajo y así salir adelante.

A mis padres que sin su apoyo esto no podría haberse hecho una realidad, gracias a sus consejos acertados que siempre me encaminaron hacia cumplir con mis objetivos y así también a toda mi familia que siempre me apoyaron y me empujaron a lograr todas mis metas.

A todos mis amigos que siempre estuvieron pendientes de mí, brindándome su apoyo y empuje para culminar mis estudios.

Catalina Gabriela Terán Sangoquiza

AGRADECIMIENTO

Como un agradecimiento especial a Dios por darme la sabiduría y la salud para culminar mis estudios.

A mi querida Universidad Técnica de Ambato y en especial a mi amada Facultad de Ciencias Administrativas ya que ellos fueron los pilares fundamentales al brindarme conocimiento para poder desarrollarme como una profesional.

A mi Tutor Ing. Santiago Verdesoto por ser mi guía en la elaboración del presente trabajo. Por su predisposición siempre positiva el mismo que sus conocimientos y experiencia me permitió culminar.

A mis Profesores Calificadores que con su guía y conocimiento me encaminaron para mejorar la investigación de manera positiva a Uds. Dra. MBA. Olga Jiménez e Ing. Msc. Catalina Raza mil gracias por sus aportes acertados.

A todos mis profesores que formaron parte de mi camino estudiantil gracias por brindarme el conocimiento necesario para poder desarrollarme profesionalmente.

Catalina Gabriela Terán Sangoquiza

INDICÉ DE PÁGINAS

Portada.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
DERECHOS DEL AUTOR.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xiv
CAPITULO I.....	1
1.1 TEMA.....	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.2.1 Contextualización.....	1
1.2.2 Análisis crítico.....	3
1.2.3 Prognosis.....	4
1.2.4 Formulación del problema.....	4
1.2.5 Delimitación.....	4
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	5
1.4 OBJETIVOS.....	6
1.4.1 Objetivo general.....	6
1.4.2 Objetivos específicos.....	6
CAPITULO II.....	7
MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 ANTECEDENTES.....	7
2.3. FUNDAMENTACION LEGAL.....	9
2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.....	10

2.4.1 GRID GERENCIAL (Variable Independiente).....	13
2.4.2 DIRECCIÓN (Variable Dependiente).....	43
2.5 HIPOTESIS	57
2.6 VARIABLES.....	57
CAPITULO III.....	58
METODOLOGIA	58
3.1 ENFOQUE	58
3.2.1 Investigación Bibliográfica o Documental	58
3.2.2 Investigación de Campo.....	59
3.3 TIPOS DE INVESTIGACION	59
3.3.1 Investigación exploratoria.....	59
3.3.2 Investigación correlacional	59
3.3.3 Investigación explicativa	59
3.4 POBLACION Y MUESTRA	60
3.5 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES.....	61
3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	63
3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	63
CAPITULO IV.....	65
4.1 INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	65
4.2 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	78
4.3 MÉTODO ESTADÍSTICO	78
5.1 CONCLUSIONES.....	83
5.2 RECOMENDACIONES	84
CAPITULO VI.....	85
6.1 DATOS INFOMATIVOS	85
Presupuesto.	86

6.2 ANTECEDENTES	87
6.3 JUSTIFICACIÓN.....	87
6.4 OBJETIVOS.....	88
6.4.1 Objetivo General.....	88
6.4.2 Objetivos Específicos	88
6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	89
6.6 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	90
6.6.1. Modelo del Grid Gerencial	90
6.7 MODELO METODOLÓGICO.....	99
6.7.1 Esquema para generar la construcción el Modelos del Grid Gerencial. ..	99
6.7.2. Esquema del Grid Gerencial.....	100
6.7.1.1 Fase 1: Aplicar el Cuestionario del Grid Gerencial.....	100
6.7.1.1.1 Análisis de resultados	103
6.7.1.2 Fase 2: Establecer el contenido de la Malla Gerencial.	105
6.7.1.4 Fase 4: Perfil del Líder.....	108
6.7.1.5 Fase 5: Modelo del Grid Gerencial.....	113
6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA.....	119
6.8.1. Organigrama	119
6.8.2. Cronograma de actividades.....	120
6.9. PLAN DE MONITOREO Y EVALUACION DE LA PROPUESTA.....	121
7. BIBLIOGRAFIA	122
7.1 Bibliografía Libros	122
ANEXOS 1	124

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población y Muestra	60
Tabla 2: Operacionalización de Variables	61
Tabla 3: Operacionalización de Variables	62
Tabla 4: Técnicas e Instrumentos.....	63
Tabla 5: Dirección Administrativa.....	66
Tabla 6: Gestión Talento Humano	67
Tabla 7: Liderazgo	68
Tabla 8: Comportamiento Organizacional	69
Tabla 9: Desempeño de Funciones	70
Tabla 10: Relación entre jefes y colaboradores	71
Tabla 11: Desacuerdo con su jefe	72
Tabla 12: Motivación	73
Tabla 13: Mejoramiento de la institución	74
Tabla 14: Cronograma de actividades.....	75
Tabla 15: Satisfacción Personal	76
Tabla 16: Comunicación	77
Tabla 17: Preguntas.....	80
Tabla 18: Cálculo de Chi cuadrado.....	80
Tabla 19: Materiales.....	86
Tabla 20: Estilos de Liderazgo.....	98
Tabla 21: Cuestionario Grid Gerencial	101

Tabla 22: Alcaldía.....	103
Tabla 23: Dirección Financiera.....	103
Tabla 24: Dirección Administrativa.....	103
Tabla 25: Dirección de Planificación y Ordenamiento Territorial.....	104
Tabla 26: Dirección de Obras Públicas.....	104
Tabla 27: Dirección de Gestión Ambiental.....	104
Tabla 28: Democrático.....	106
Tabla 29: Autocrático.....	106
Tabla 30: Paternalista.....	107
Tabla 31: Autocrático.....	107
Tabla 32: Autocrático.....	108
Tabla 33: Paternalista.....	108
Tabla 34: Semáforo Grid Gerencial actual GAD.....	112
Tabla 35: Semáforo Grid Gerencial Propuesta.....	115
Tabla 36: Medidas Correctivas Estilo Democrático.....	116
Tabla 37: Medidas Correctivas Estilo Paternalista.....	117
Tabla 38: Medidas Correctivas Estilo Autócrata.....	117
Tabla 39: Cronograma.....	120
Tabla 40: Plan Monitoreo y Evaluación de la Propuesta.....	121

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Árbol de problemas.....	3
Gráfico 2: Categorías Fundamentales	10
Gráfico 3: Variable Independiente	11
Gráfico 4: Variable Dependiente	12
Gráfico 5: Dirección Administrativa.....	66
Gráfico 6: Gestión Talento Humano	67
Gráfico 7: Liderazgo	68
Gráfico 8: Comportamiento Organizacional.....	69
Gráfico 9: Desempeño de Funciones	70
Gráfico 10: Relación entre jefes y colaboradores	71
Gráfico 11: Desacuerdo con su jefe	72
Gráfico 12: Motivación	73
Gráfico 13: Mejoramiento de la Institución	74
Gráfico 14: Cronograma de actividades.....	75
Gráfico 15: Satisfacción Personal	76
Gráfico 16: Comunicación	77
Gráfico 17: Chi Cuadrado	82
Gráfico 18: Construcción Modelo Grid Gerencial.....	99
Gráfico 19: Modelo Grid Gerencial	100
Gráfico 20: Contenido Malla Gerencial.....	105
Gráfico 21: Malla Grid Gerencial GAD.....	105
Gráfico 22: Organigrama GAD.....	119

RESUMEN EJECUTIVO

El gobierno autónomo descentralizado Santiago de Píllaro es una institución que goza de autonomía política, administrativa y financiera, y está regida por los principios de solidaridad, equidad, interterritorial, integración y participación ciudadana buscando siempre el beneficio de todos sus clientes tanto internos como externos.

La presente investigación está enfocada a conocer si se aplica el Grid gerencial dentro de la institución a fin de mejorar la dirección mediante la profundización de conocimientos en los estilos de liderazgo que cada directivo debe poseer.

Después de haber realizado la presente investigación a los miembros de la institución se concluye que los directivos del municipio cuentan con un conocimiento empírico sobre lo que es el liderazgo y por ende no es necesario contar con un modelo de Grid gerencial por que posee gran importancia a nivel administrativo ya que nos presenta alternativas para poder mejorar las competencias que ellos poseen.

Al implementar el modelo de Grid gerencial será de gran utilidad ya que permitirá plantear y analizar los problemas que exista dentro de la institución proporcionando a los directivos un medio abreviado para evaluar el comportamiento laboral. Las ventajas que se podría obtener al implantar el modelo será mejorar las relaciones interpersonales entre los colaboradores y por ende satisfacer las necesidades y requerimientos de los usuarios.

PALABRAS CLAVES:

GRID GERENCIAL

DIRECCIÓN

LIDERAZGO

SUMMARY

The autonomous government decentralized Santiago de Píllaro is an institution that enjoys political, administrative and financial autonomy and is governed by the principles of solidarity, equity, interregional integration and participation always looking for the benefit of all its internal and external customers.

The present research is focused on knowing if the managerial Grid applies within the institution to improve the management by deepening knowledge in leadership styles that every manager must possess.

Having done this research to members of the institution is concluded that managers of the municipality have empirical knowledge about what is leadership and therefore it is not necessary to have a model of Grid management that has great importance to administrative level as it presents alternatives to improve the skills they possess.

By implementing Grid management model will be useful as it will raise and discuss the problems that exist within the institution providing managers an abbreviated means of evaluating job performance. The benefits that could be obtained by implementing the model will improve interpersonal relationships between employees and therefore meet the needs and requirements of users.

KEYWORDS:

GRID MANAGEMENT

ADDRESS LINE

LEADERSHIP

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 TEMA

El Grid Gerencial y su relación con la Dirección del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Pillaro

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Contextualización

Al igual que las especies en el reino animal evolucionan para adaptarse a los cambios, fortalecerse y sobrevivir, los diferentes aportes sobre la teoría administrativa, a través de la historia de la humanidad, contribuyeron a una verdadera evolución y fortalecimiento del conocimiento y el desarrollo de diversas herramientas relacionadas con la definición, implementación, monitoreo y ajuste de la estrategia y planeación. En esta ponencia trataremos de explicar la evolución y cómo afectado e influenciado los cambios de los enfoques gerenciales y herramientas de planeación, desde la administración por objetivos.

(Kaizen, 2011)

En medio de la crisis económica, las empresas han tenido que apresurar el paso para adecuarse a las exigencias de los mercados globales. Este esfuerzo implica repartir la responsabilidad entre los cuadros directivos y los mandos técnicos, y adoptar aquellos recursos y filosofías que han proliferado en las industrias de todo el mundo que parecen tener por denominador común un rotundo no a la improvisación y un entusiasta sí a la competitividad. Así, para enfrentar la

competitividad global, las empresas deben considerar el enfoque de la manufactura de clase mundial.

La dirección a nivel nacional varias empresas la desarrollan implícitamente ya que en nuestro medio existen varias empresa que no cuentan con gente especializada es decir los gerentes se encuentran realizando sus funciones ambiguamente y no existe una planificación real sobre todos los cambios que se están dando especialmente con el trato a los colaboradores ya que por mucho tiempo no se les dio la importancia adecuada y solo se preocupaban por cumplir con los objetivos a largo plazo y se ejercía autoridad sin respetar las opiniones ya que no existía suficiente liderazgo de las personas encargadas de sacar adelante a empresas y se caía en la intolerancia.

En el Gobierno Municipal Santiago de Píllaro las características gerenciales básicamente se realiza lo siguiente: consolidar y fortalecer la acción de los diferentes procesos y subprocesos organizacionales, a través de su asesoramiento y consejo que permita la operatividad de los mismos, con el respaldo de políticas, normas y estrategias para lograr el cumplimiento de los objetivos frente a las expectativas de los clientes internos y externos.

Mantiene relación con los responsables de procesos de trabajo para coordinar acciones de asesoramiento como en la determinación de políticas y estrategias organizacionales, que hagan posible la operatividad eficiente de los procesos y sub procesos.

Mantiene relación con los clientes internos y externos, para identificar los requerimientos y conceder el asesoramiento correspondiente, que permita la optimización de los servicios.

1.2.2 Análisis crítico

Gráfico 1: Árbol de problemas



Elaborado por: Catalina Terán

En el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Píllaro la ausencia del Grid gerencial se da por qué los directivos cuentan con conocimientos empíricos de liderazgo ocasionando así que la dirección no sea la adecuada provocando así insuficientes logro de objetivos dando lugar a problemas tanto dentro como fuera de la institución.

Al existir una inadecuada comunicación puede provocar que se formen barreras dentro de los canales de información incitando a bajar el rendimiento del personal en sus puestos de trabajo generando así una falta de interés de todos los que conforman la institución provocando conflictos departamentales.

El desempeño administrativo se vuelve incipiente debido a que no hay una adecuada delegación de responsabilidades ya que los departamentos no realizan un cronograma de actividades a cumplir conllevando a que cumplan con actividades ajenas a sus responsabilidades.

La resistencia al cambio es uno de los factores más relevantes y presentes en la institución ya se al no contar con herramientas actuales para el manejo del personal se puede tomar inoportunas toma de decisiones.

1.2.3 Prognosis

Si no se soluciona la ausencia que existe del Grid Gerencial en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Píllaro provocara que la Dirección de la institución se vea afectada por el individualismo de los departamentos ya que al estar presente una inadecuada comunicación entre los directores departamentales no se lograra una toma de decisiones adecuada para los diferentes situaciones que se susciten dentro y fuera de la misma ; así como también provoca una mala imagen y por ende se incurre en una deficiente calidad de servicios, claro está que la razón de ser del GAD es brindar una buena atención a los usuarios.

1.2.4 Formulación del problema

¿Es la ausencia del Grid Gerencial lo que ocasiona una inadecuada Dirección conllevando a que existan conflictos departamentales dentro del GAD Municipal Santiago de Píllaro?

Interrogantes

1. ¿Qué sucede con la Dirección dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Píllaro?
2. ¿Qué tipo de liderazgo poseen los directivos departamentales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Píllaro?
3. ¿Es necesario implementar un Modelo del Grid Gerencial para mejorar la Dirección en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Píllaro?

1.2.5 Delimitación

Por contenido

Campo: Administrativo

Área: Organización

Aspecto: Gerencia

Delimitación espacial

La presente investigación se realizara en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Píllaro, el mismo que se encuentra ubicado frente a la iglesia del centro en la calle Bolívar en el centro del cantón frente al parque.

Delimitación temporal

La investigación se la realizara desde mayo del 2013 hasta noviembre del 2013

Unidades de observación

La presente investigación se aplicara a las personas que trabajan en la institución: Personal Directivo y Administrativo.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se realiza para conocer si la aplica el Grid gerencial dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Píllaro mejorar la dirección mediante la profundización de conocimientos en los estilos de liderazgo que cada directivo debe poseer.

El impacto social que generara la realización de la presente investigación es importante, porque está encaminado a la satisfacción de todos quienes conforman la institución, ya que los beneficiados serán los mismos colaboradores, cuando se aplique estos cambios importantes se podrá facilitar la toma de decisiones.

La colaboración del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Píllaro es una fortaleza para llevar a cabo la presente investigación ya que se tiene la predisposición de la institución se podar llegar a la culminación del trabajo y conseguir buenos resultados.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general

- Determinar si la implantación del Grid gerencial mejorara la Dirección dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Píllaro.

1.4.2 Objetivos específicos

- Analizar si la dirección en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Píllaro es adecuada.
- Diagnosticar que tipo de liderazgo existe entre los directivos departamentales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Píllaro.
- Proponer la implantación El Grid Gerencial para mejorar la Dirección dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Píllaro.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES

En la investigación realizada por (Peñarreta, 2014, págs. 82-83) “La influencia de los Estilos de Liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja.”

Conclusiones:

- De acuerdo a las características y responsabilidades de los directores y jefes departamentales del GAD Municipal de Loja, se puede concluir que estas corresponden a funciones de un administrador, puesto que sus responsabilidades son delegadas bajo un principio de autoridad formal y jerarquía. A nivel organizacional es posible que estas características limiten la capacidad de la organización a responder a las demandas locales, con relación a dinámicas nuevas, y se remiten a gestionar trámites, sin una mirada de relación con el cliente.
- De ahí, la importancia que el directivo actual deba liderar dentro de la organización, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, a través de su habilidad para guiar, motivar e integrar a los miembros de la organización. Por tanto; lo que diferencia administrar de liderar es que el líder es aquel individuo

que puede influir en las actitudes y opiniones de los miembros de un colectivo sin que para ello tenga que estar dotado de autoridad formal.

- Respecto a los estilos de liderazgo que predominaron en los directores y jefes departamentales del GAD Municipal de Loja, tenemos el empobrecido, club social y equilibrado. Donde el estilo dominante (85,8 %) fue el equilibrado, el cual se caracteriza por ajustarse al sistema y al ritmo cómodo que los demás han llegado adoptar; sin que exista esfuerzo por mejorar los resultados, aun cuando estos sean menos de los que podían haberse obtenido con una manera diferente de supervisar.
- Respecto a la relación entre estilo de liderazgo y satisfacción laboral no se encuentra una relación clara entre las mismas; eso explica la razón de las diferentes responsabilidades entre los departamentos que conllevan a que un mismo estilo de liderazgo sea valorado de distinta manera entre los empleados, por ejemplo en el departamento de bodega los empleados están altamente satisfechos, ante una orientación de liderazgo empobrecido, lo cual se pensaría que los empleados están conformes, sin importar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Por tanto todo dependerá de la valoración y el grado de compromiso que los empleados tengan por los objetivos organizacionales antes que por objetivos individuales.
- Queda como una cuestión importante para futuras investigaciones acerca de si estos datos se repiten en instituciones con igual características, en las que los líderes pueden estar designados por condiciones políticas, los cuales cumplen el perfil de un administrador.

En la investigación realizada por **(Almeida, 2011, pág. 81)** “El liderazgo del Gerente Educativo en el desempeño académico y administrativo del personal que labora en el Colegio Fiscal 17 de Septiembre.”

Conclusiones:

- La máxima autoridad de la institución posee la habilidad necesaria para convertirse en un motivador e impulsor de proyectos de mejora para la institución.
- Si bien es cierto la confianza en el personal es importante para generar un ambiente de trabajo adecuado, el exceso de la misma puede llevarnos al no cumplimiento de objetivos, estrategias o actividades; por ello, la necesidad de

implementar un sistema de seguimiento y evaluación, con reuniones de trabajo entre otras actividades.

- Falta una socialización efectiva a todos los involucrados, de planes, programas y proyectos existentes en la institución, así como la importancia de alcanzar los objetivos estratégicos.
- Podemos observar que el Rector del colegio tiene un liderazgo orientado a las personas; por trato amable a todos, por su forma de solicitar acciones y por su preocupación por el bienestar de la gente. Sin embargo, se descuida la ejecución de planes y el cumplimiento de objetivos.

2.3. FUNDAMENTACION LEGAL

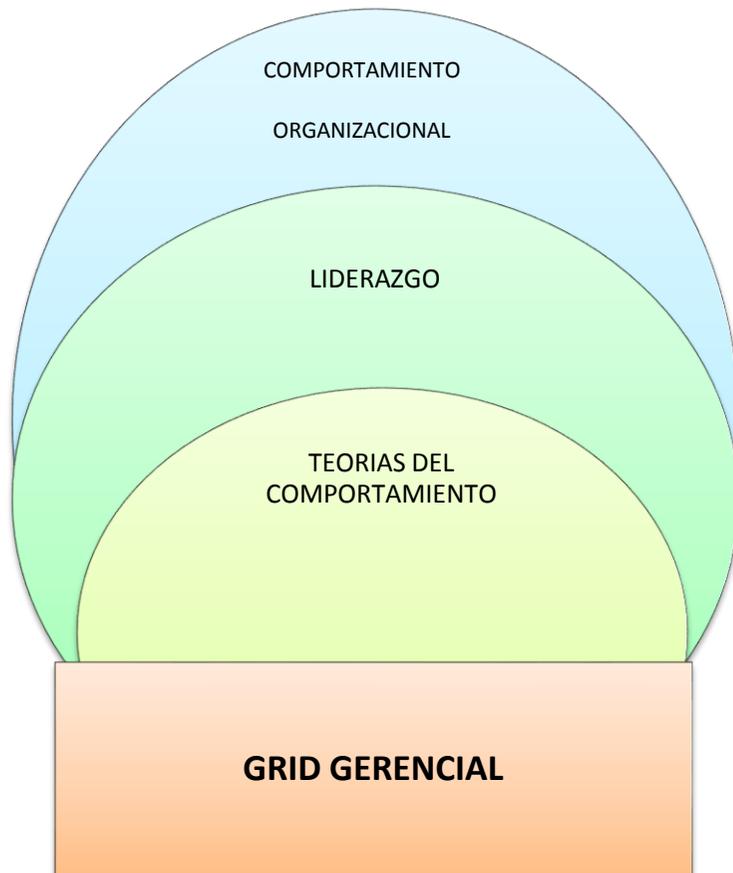
Art. 135.- Desarrollo institucional.- Es el conjunto de principios, políticas, normas, técnicas, procesos y estrategias que permiten a las instituciones, organismos y entidades de la administración pública central, institucional y dependiente, a través del talento humano, organizarse para generar el portafolio de productos y servicios institucionales acordes con el contenido y especialización de su misión, objetivos y responsabilidades en respuesta a las expectativas y demandas de los usuarios internos y externos.

Art. 113.- Del sistema de verificación, inspección, supervisión y evaluación de la gestión administrativa.- El Ministerio de Relaciones Laborales ejecutará actividades de monitoreo, control y evaluación de la gestión de las Unidades de Administración del Talento Humano del Sector Público.

Art. 236.- Bienestar social.- A efectos del plan de salud ocupacional integral, el Estado aportará dentro del programa de bienestar social, que tiende a fomentar el desarrollo profesional y personal de las y los servidores públicos, en un clima organizacional respetuoso y humano, protegiendo su integridad física, psicológica y su entorno familiar, con lo siguiente: Los beneficios de transporte, alimentación, uniformes y guarderías, que deberán ser regulados por el Ministerio de Relaciones Laborales, en los que se determinarán las características técnicas relacionadas con salud ocupacional, y techos de gastos para cada uno de ellos, para lo cual previamente deberá contarse con la respectiva disponibilidad presupuestaria.

2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

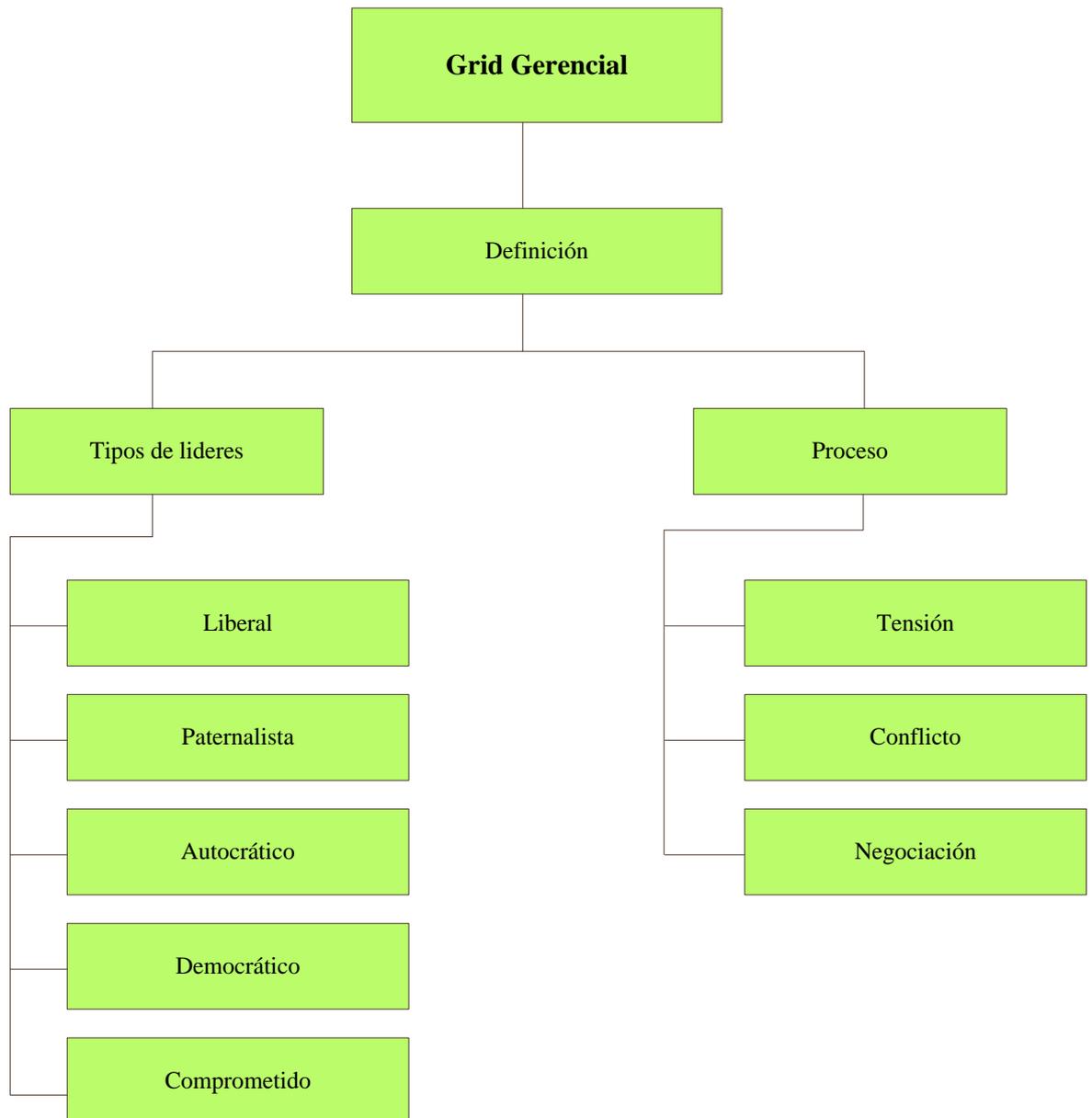
Gráfico 2: Categorías Fundamentales



Elaborado por: Catalina Terán

Constelación Variable Independiente

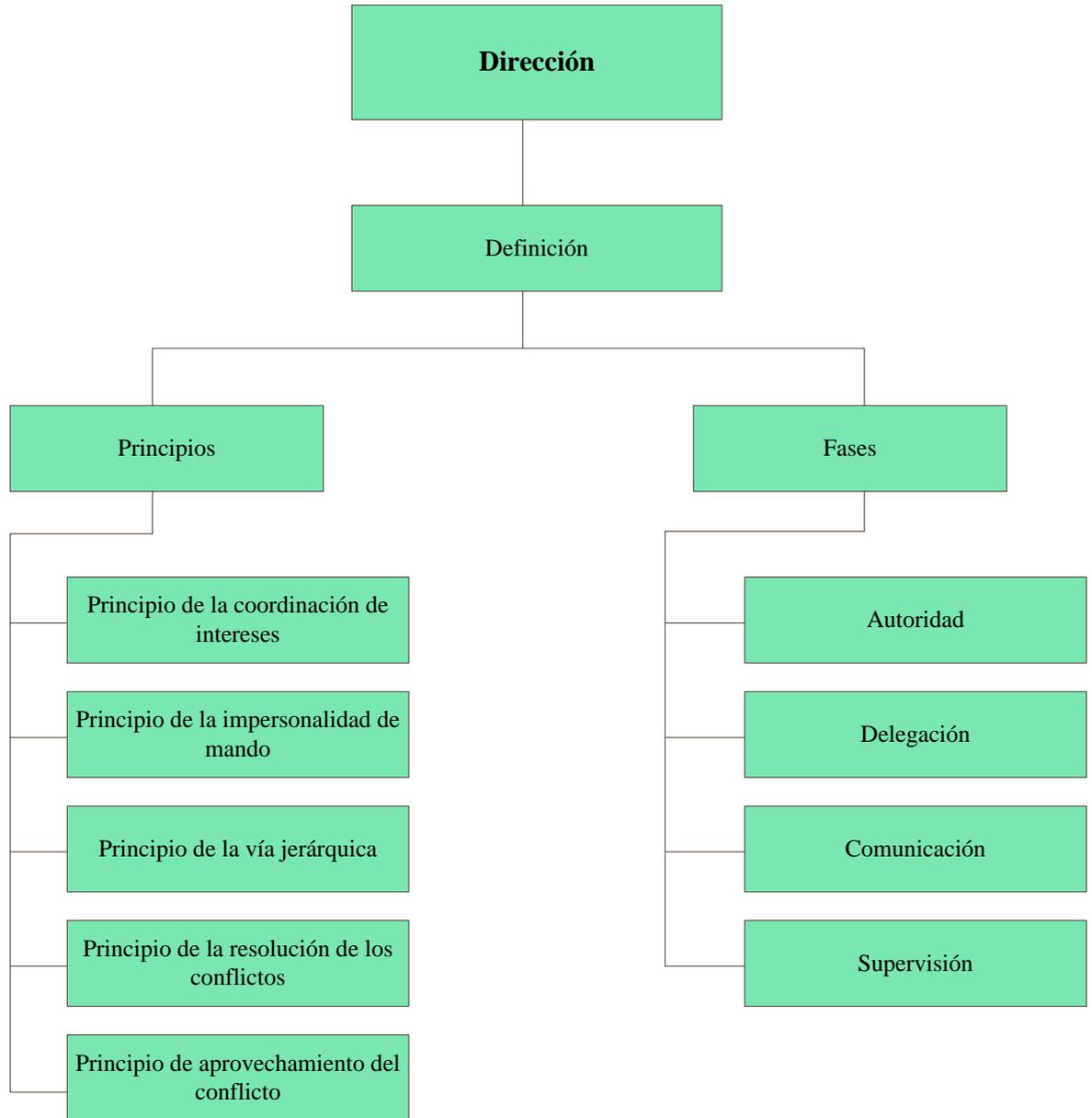
Gráfico 3: Variable Independiente



Elaborado por: Catalina Terán

Constelación Variable Dependiente

Gráfico 4: Variable Dependiente



Elaborado por: Catalina Terán

2.4.1 GRID GERENCIAL (Variable Independiente)

Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. En otras palabras, el CO retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es un importante campo de conocimiento para toda persona que deba tratar con organizaciones, ya sea para crear otras o cambiar las existentes, para trabajar o invertir en ellas o, lo más importante, para dirigir las.

El CO es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones. Aunque la definición ha permanecido, en realidad, las organizaciones no son las que muestran determinados comportamientos, sino las personas y los grupos que participan y actúan en ellas.

(Chiavenato, 2009, pág. 6)

El comportamiento organizacional, comúnmente conocido como CO, es el campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, los grupos y la estructura tienen en la forma de actuar de la organización, y su propósito es mejorar el desempeño de ésta.

Como campo de estudio de lo que las personas hacen en las organizaciones y de cómo repercute su conducta en la dinámica y forma de equilibrar el trabajo, en su crecimiento y en la búsqueda de objetivos y metas personales y profesionales, el CO:

1. Es multidisciplinario.
2. Representa un método para promover la transmisión de ideas, de información y emociones de manera clara y abierta.

3. Constituye un mecanismo de retroalimentación para ajustar y mejorar las condiciones de trabajo.
4. Es una forma de identificar y entender cómo influyen los valores relacionados con el trabajo en las decisiones de la organización.
5. Es la vía para aplicar métodos y tecnologías que faciliten una efectiva toma de decisiones.
6. Es la alternativa para evaluar el desempeño de los diferentes niveles de la organización, y emprender las acciones correctivas necesarias

(B & Krieger, 2011, págs. 9-10)

Es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y las estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización (ROBBINS, S. 1999) Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones como por ejemplo, empresas comerciales, gobierno, escuelas y agencias de servicios. En donde quiera que exista una organización, se tendrá a necesidad de comprender el comportamiento organizacional (DAVIS y NEWSTROM. 1990) Son los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones.

El comportamiento organizacional es el acervo de conocimientos que se derivan del estudio de dichos actos y actitudes. Sus raíces están en las disciplinas de las ciencias sociales, a saber: Psicología, sociología, antropología, economía y ciencias políticas (GORDON, 1996) 1.2.Importancia Se relaciona con el estudio que la gente hace en una organización y cómo ese comportamiento afecta el rendimiento de ésta última. Y debido a que el Comportamiento Organizacional tiene que ver específicamente con las situaciones relacionadas con el empleo, no debería sorprender el énfasis del comportamiento en su relación con los empleos, el trabajo, el ausentismo, la rotación de empleo, la productividad, el rendimiento humano y la gerencia. Aunque existe todavía un debate considerable en relación

con la importancia relativa de cada uno, parece haber un acuerdo general en que el Comportamiento Organizacional incluye los temas centrales de la motivación, el comportamiento del líder y el poder, la comunicación interpersonal, la estructura de grupos y sus procesos, el aprendizaje, la actitud de desarrollo y la percepción, los procesos de cambios.

(Mazerosky & Portillo, 2009)

Si piden los directivos que describan sus problemas más frecuentes Si pide a los directivos que describan sus problemas más frecuentes o difíciles, las respuestas tienden a reflejar un tema común. Los directivos suelen describir con más frecuencia problemas sobre individuos. Hablan de las pocas habilidades de comunicación de sus jefes, de la falta de motivación de los colaboradores, de los conflictos entre los miembros del equipo, de cómo superar la resistencia de los colaboradores a una reorganización de la empresa y otras cosas de esa índole. Puede que le sorprenda saber, por tanto, que solo recientemente han adquirido importancia los cursos sobre 'habilidades personales en los programas de estudios de Administración de Empresas. Aunque hace mucho tiempo que los directivos en activo han comprendido la importancia de las habilidades interpersonales para ser un directivo eficaz.

(Stephen, 2010)

El comportamiento organizacional (CO) es un campo del conocimiento humano extremadamente sensible a ciertas características de las organizaciones y de este entorno. Por tanto, es una disciplina que depende de las contingencias y las situaciones, así como de la mentalidad que existe en cada organización y de la estructura organizacional que se adopte como plataforma para las decisiones y las operaciones. Además, también está influida por el contexto ambiental, el negocio de la organización, sus procesos internos, el capital intelectual involucrado e innumerables variables importantes más. Y depende en gran medida de las personas que Participan en cada organización.

La terna es fundamental para aquel que quiera participar directa o indirectamente en una organización, ya sea como miembro, cliente, proveedor, dirigente, investigador, consultor analista o admirador, pues quien tiene que hacer negocios, asociarse, desarrollar relaciones o actividades con las organizaciones debe conocerlas bien. Es importante conocer cómo son y cómo funcionan las organizaciones para entender sus manifestaciones, características y, consecuentemente, sus éxitos y fracasos. Aun cuando éstas sean valuadas en el ámbito financiero por medio de indicadores contables y cuantitativos, que tratan de explicar sus resultados financieros y operaciones mercantiles, es necesario conocer más a fondo su vida para tener una idea de su tremendo potencial en el mundo moderno. En realidad, el valor intrínseco de una organización reside principalmente en sus activos intangibles, es decir, que no se ven, pero que constituyen la verdadera riqueza de la organización y proporcionan la base fundamental la dinámica que lleva directamente al éxito de las organizaciones. Esos activos intangibles constituyen la piedra central de la innovación la competitividad de las organizaciones en un mundo cambiante, competitivo y globalizado.

El comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia de las organizaciones ejercen en ellos. En otras palabras, el CO retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es un importante campo de conocimiento para toda persona que debe tratar con organizaciones, ya sea para crear otras a cambiar las existentes, para trabajar o invertir en ellas o, lo más importante, para dirigir las.

El CO es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones. Aunque la definición ha permanecido, en realidad, las organizaciones no son las que muestran determinados comportamientos, sino las personas y los grupos que participan y actúan en ellas.

(Chiavenato, 2009)

Liderazgo

Liderazgo y dirección son dos términos que se suelen confundir. ¿En qué se diferencian? John Kotter de la Harvard Business School afirma que la dirección consiste en manejar la complejidad.¹ Una buena dirección aporta orden y coherencia estableciendo planes" formales, diseñando estructuras organizativas rígidas y comparando los resultados actuales con los esperados. Por el contrario, el liderazgo consiste en afrontar el cambio. Los líderes proporcionan dirección desarrollando una visión de futuro y después alinean a las personas comunicándoles esta visión e inspirándoles para superar los obstáculos.

(Stephen, 2010, pág. 189)

El estilo de mando del líder es el que genera cierta atmósfera en la organización. Lo característico del líder es estimular, a los otros a que le sigan, su función específica es poner en movimiento, incitar a la acción. En una atmósfera autoritaria la responsabilidad reside en la autoridad y nadie participa o inicia una acción excepto cuando lo impone el líder. En una atmósfera de sospecha hay temor de ser puesto en ridículo, de ser rechazado o de que se burlen. En una apática no existe vitalidad, todos esperan que otro haga o diga algo. Los individuos en una atmósfera cálida, democrática son más productivos, viven satisfechos y menos frustrados, hay compañerismo, cordialidad, cooperación, más pensamiento individual facultad creativa y mejor motivación.

El liderazgo es importante ya que es vital para la supervivencia de cualquier organización. Es importante, por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir. Una organización puede tener una planeación adecuada, control etc. y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado, incluso dicha organización puede carecer de planeación y control, pero, teniendo un buen líder puede salir adelante.

(Jennyfer & Ek, 2014)

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos. Su grafico es esencial para el análisis del clima laboral, ya que contribuye a fomentar relaciones

de confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad y una mayor motivación y satisfacción en el trabajo.

La palabra liderazgo, se utiliza en el sentido fundamental de aludir al proceso o influencia interpersonal de llevar a un grupo de personas en una determinada dirección orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos por medios no coercitivos.

“La fuente de ésta influencia podría ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango gerencial -que viene con algún grado de autoridad designada formalmente- en una organización, es decir que una persona podría asumir un papel de liderazgo simplemente a causa del puesto que tenga en la organización. Pero no todos los líderes son gerentes, ni todos los gerentes son líderes. Sólo porque una organización proporciona a sus gerentes algunos derechos no significa que sean capaces de ejercer el liderazgo con eficacia. Encontramos que el liderazgo informal -esto es la capacidad de influir que surge fuera de la estructura formal de la organización- es con frecuencia tan importante o más que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden emerger dentro de un grupo como también por la designación formal para dirigir al grupo”.

Management y Liderazgo son funciones distintas y por lo tanto se pueden diferenciar, ya que el gerente o management tiene dos grandes funciones; la primera es definir la misión de la empresa, y ésta es la parte “emprendedora”, y la segunda función, es la de liderar, que consiste en movilizar todos los recursos de la organización, especialmente los recursos humanos, en el logro de la misión. Lo óptimo sería que el gerente detentara una autoridad ganada a través de la cuál pueda ejercer un genuino liderazgo.

“Hay muchos factores que pueden resultar importantes para determinar la eficiencia del liderazgo o el grado de cualidades de liderazgo demostradas por un individuo. Por un lado, la conducta que asuman los líderes, sus propias características personales, estilos de liderazgo, roles que desempeñe, son esenciales, pero las percepciones de los colaboradores, su competencia y su influencia, así como ciertos factores de la situación, también lo son”.

Un líder situacional es el que adecua sus respuestas a las necesidades de sus seguidores, adaptándose a los cambios en el contexto y en las metas, manteniendo un alto grado de efectividad.

En las variables provenientes de la situación se incluyen factores tales como las personalidades, las actitudes, las necesidades y los problemas de los colaboradores; la naturaleza de la tarea del grupo, las relaciones interpersonales entre el líder y los miembros del grupo y varios aspectos del contexto o la organización en los que se produce el ejercicio del liderazgo, como ser: el tipo de empresa, sus valores y tradiciones, sus políticas, problemas por resolver o complejidad del trabajo, entre otras.

(Baeza, 2013)

Debido a su importancia, el liderazgo ha dado lugar a muchas investigaciones, de las cuales han surgido diversas teorías. En este capítulo repasaremos buena parte de lo que se ha descubierto después de muchos años de trabajo. La diversidad de enfoques es enorme, lo cual demuestra que el tema es muy complejo y falta mucho por conocer.

(Chiavenato, 2009)

Probablemente se ha escrito, investigado formalmente y analizado informalmente más sobre liderazgo que sobre cualquier otro tema. A pesar de toda esta atención, aún existe mucha controversia.

Por ejemplo, en un artículo reciente, el experto en liderazgo, Warren Bennis, presenta el título "El fin del liderazgo" para destacar que el liderazgo eficaz no puede existir sin la inclusión, las iniciativas y la cooperación absolutas de los colaboradores. En otras palabras, uno no puede ser un gran líder sin grandes seguidores. Otro experto en liderazgo, Barry Posner, hace las siguientes observaciones sobre el cambio necesario en la manera de ver al liderazgo empresarial:

En el pasado las empresas creían que el líder era el capitán de un barco: sereno, calmado, ecuánime. Ahora, vemos que los Líderes necesitan ser humanos, estar en contacto, ser comprensivos y estar con la gente. Los líderes necesitan ser parte, en vez de mantenerse al margen, de lo que ocurre

La globalización también ha cambiado el concepto tradicional del líder organizacional como "el individuo heroico, a menudo carismático, cuyo poder jerárquico, fuerza intelectual y dones persuasivos motivan a sus seguidores. Pero, éste no es necesariamente el concepto ideal en Asia, cumple con los requisitos de las grandes corporaciones globales, donde se requieren formas de liderazgo distribuido y compartido para abordar complejos problemas interdependientes".

Además, existen problemas con la manera en que los líderes se han desarrollado tradicionalmente, un esfuerzo de miles de millones de dólares. Por ejemplo, señalamos en la primera página de nuestro libro (Avolio y Luthans) sobre el desarrollo del liderazgo auténtico que "estamos consternados por la pequeña cantidad de programas de desarrollo de liderazgo que demuestran realmente que se ha desarrollado al menos un líder como consecuencia de la mayoría de los programas".

A pesar del descontento aparente, por lo menos con los modelos tradicionales de la teoría, la práctica y el desarrollo del liderazgo a través de la historia, la diferencia entre el éxito y el fracaso, ya sea en una guerra, una empresa, un movimiento de protesta o un juego de basquetbol, se ha atribuido al liderazgo. Una encuesta de Gallup indica que la mayoría de los colaboradores que es el líder, no la empresa, el que dirige la cultura y crea situaciones en las que los trabajadores pueden ser felices y exitosos.

A pesar de toda la atención dedicada al liderazgo y su importancia reconocida, sigue teniendo mucho de una "caja negra" o concepto inexplicable. Se sabe que existe y que ejerce una enorme influencia en el desempeño humano, pero no es posible explicar en forma precisa su funcionamiento interno ni sus dimensiones específicas. A pesar de estas dificultades inherentes, se han realizado muchos intentos, a través de los años, para definir el liderazgo.⁶ Por desgracia, casi todo

el que estudia o escribe sobre liderazgo lo define de manera distinta. La única similitud es el papel que juega la influencia en el liderazgo

En los últimos años, muchos teóricos y profesionales han destacado la diferencia entre administradores y líderes. "Para sobrevivir en el siglo xx, necesitaremos una nueva generación de líderes: líderes, no administradores-comenta Bennis, y agrega-: la distinción es importante. Los Líderes conquistan el contexto (el entorno volátil, turbulento y ambiguo que en ocasiones parece conspirar contra nosotros y que seguramente nos sofocará si se lo permitimos), en tanto que los administradores se someten a él".⁸ Después, continúa señalando sus ideas sobre algunas diferencias específicas entre líderes y administradores, presentadas en la tabla 13.1. Es evidente que no son diferencias obtenidas científicamente, pero quizá es cierto que un individuo puede ser un líder sin ser un administrador y ser un administrador sin ser unos líderes.

(Luthans, Comportamiento Organizacional, 2008)

Teorías del comportamiento

Las teorías del comportamiento, al igual que la teoría de los rasgos, sostienen que el liderazgo es fundamental para el desempeño y consideran importantes las diferencias individuales. Las principales teorías del comportamiento que analizan estilos de liderazgo son las siguientes:

Investigación de la Universidad de Iowa

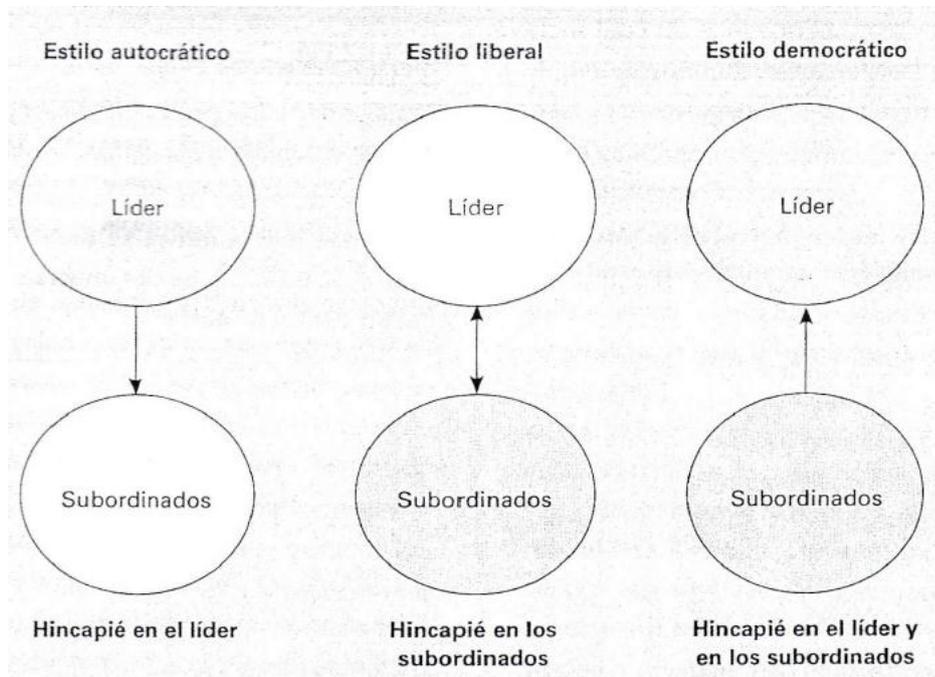
En la década de 1930, Kurt Lewin y un grupo de colaboradores realizaron los primeros estudios e identificaron tres estilos de liderazgo:

- a) El liderazgo autocrático. El líder fija las directrices y centraliza el poder y la toma de decisiones. En pocas palabras, decide, informa al grupo lo que debe hacer y lo supervisa de cerca. El líder es dominante y personal en los elogios y las críticas al grupo.
- b) El liderazgo liberal (*laissez-faire*). El líder tiene una participación mínima, su supervisión es muy distante, otorga total libertad para las decisiones

grupales o individuales y no intenta evaluar o regular las acciones del grupo.

- c) El liderazgo democrático. El líder esboza las directrices, fomenta la discusión y la participación del grupo en las decisiones y descentraliza autoridad. El líder conduce y orienta al grupo y se limita a los hechos cuando hace elogios o críticas.

La investigación de Iowa fue una gran aportación al movimiento conductista y dio paso a un periodo de investigación enfocada en el comportamiento y no en los rasgos de personalidad.



Investigación de la Universidad de Michigan

En la década de 1940, investigadores de la Universidad de Michigan hicieron un estudio sobre el liderazgo para identificar las pautas que producen un desempeño eficaz. Se entrevistaron con grupos de alto y bajo rendimiento de diferentes organizaciones y encontraron dos formas básicas de liderazgo:

- a) Liderazgo centrado en el empleado. Se enfoca en las relaciones humanas en el trabajo.
- b) Liderazgo centrado en la producción. Se concentra en los resultados del trabajo.

Los supervisores que se concentraban en los colaboradores hacían hincapié en las relaciones con los colaboradores y en el bienestar de éstos. Por el contrario, los supervisores que se centraban en la producción solían hacer mayor énfasis en el trabajo. En general, los supervisores centrados en los colaboradores tenían grupos de trabajo más productivos que los supervisores concentrados en la producción. Estos dos puntos se pueden visualizar como una escala, con los supervisores preocupados por sus colaboradores en un extremo y los preocupados por la producción en el otro. Se han utilizado términos genéricos como supervisores orientados a las relaciones humanas u orientadas a las tareas con frecuencia para identificar estas variables del comportamiento de los líderes.

Investigación de la Universidad Estatal de Ohio

La Universidad Estatal de Ohio realizó una investigación al mismo tiempo que la Universidad de Michigan. Entregó cuestionarios a organizaciones industriales y militares para medir las percepciones de los colaboradores sobre el liderazgo de sus superiores. Los encuestados identificaron dos dimensiones similares a las descubiertas en los estudios de Michigan:

- a) Consideración por la persona.
- b) Enfoque en la estructura de trabajo.

Un líder concentrado en las personas toma en cuenta sus sentimientos y, a semejanza del líder cuya prioridad son los colaboradores, trata de hacer las cosas más agradables para sus subordinados. En cambio, el líder enfocado en la estructura del trabajo está más preocupado en cumplir los requisitos de las tareas y la agenda de trabajo, por lo cual es similar al supervisor que se concentra en la producción. Estas dimensiones están relacionadas con la conservación del grupo o con las actividades operativas

Los investigadores concluyeron que un líder con mucha consideración y calidez socioemocional tiene colaboradores muy satisfechos o de mejor desempeño. Estudios posteriores revelaron que los Líderes muy considerados y concentrados en la estructura obtuvieron los mismos resultados. Esta doble importancia del liderazgo se refleja en la rejilla que veremos a continuación.

(Chiavenato, 2009)

Teoría del comportamiento

A diferencia de muchos otros temas del campo del comportamiento organizacional, existen muchos estudios y un enorme conjunto de conocimientos sobre el liderazgo. Una revisión de los famosos estudios clásicos ayuda a establecer la etapa de las teorías tradicionales y modernas sobre este tema.

Los estudios de liderazgo de Iowa

La serie de estudios pioneros de liderazgo que condujeron Ronald Lippitt y Ralph K. White a finales de la década de 1930, bajo la dirección general de Kurt Lewin de la Universidad de Iowa, han tenido un impacto duradero. Lewin es reconocido como el padre de la dinámica grupal y como un importante teórico cognitivo. En los estudios iniciales, se formaron clubes de pasatiempos para niños de 10 años de edad. Cada club se sometió a tres diferentes estilos de liderazgo: autoritario, democrático y liberal.

El líder autoritario tendía a ser muy controlador y no permitía la participación. Este líder dedicaba atención individual al elogiar o criticar a alguien, pero trataba de ser amistoso o impersonal más que abiertamente hostil. El líder democrático animaba el debate y la toma de decisiones en grupo. Trataba de ser "objetivo" al elogiar o criticar a alguien y formar parte del grupo. El líder liberal daba completa libertad al grupo; básicamente, este líder no proporcionaba ningún liderazgo.

Por desgracia. Los defectos que los estilos de liderazgo tuvieron en la productividad no se examinaron directamente. Los experimentos se diseñaron

principalmente para examinar pautas de comportamiento agresivo. No obstante. Una consecuencia importante fue el entendimiento que se obtuvo sobre el comportamiento productivo de un grupo. Por ejemplo, los investigadores descubrieron que los niños sujetos a líderes autocráticos reaccionaron de formas agresiva o apática.

Los comportamientos agresivos y apáticos se consideraron reacciones a la frustración ocasionada por el líder autocrático. Los investigadores también señalaron que los grupos apáticos mostraron explosiones de agresión cuando el líder autocrático salía de la sala o se hacía una transición hacia un ambiente de liderazgo más Libre. El ambiente de liderazgo liberal generó realmente la mayor cantidad de acciones agresivas de parte del grupo. El grupo dirigido democráticamente cayó entre el grupo extremadamente agresivo y los cuatro grupos apáticos dirigidos por los líderes autocráticos.

Las amplias generalizaciones con base en los estudios de Lippitt y White son peligrosas. Los niños preadolescentes, que hacen máscaras y esculpen jabón, están muy lejos de ser los adultos que trabajan en una organización moderna y compleja. Además, desde el punto de vista de la metodología de investigación actual de las ciencias del comportamiento, no se controlaron muchas de las variables.

Sin embargo, estos estudios sobre liderazgo tienen una trascendencia histórica importante. Fueron los primeros intentos para determinar experimentalmente los efectos que los estilos de liderazgo producen en un grupo. Al igual que los estudios de Hawthorne, presentados en el capítulo 1, los estudios de Iowa son descartados automáticamente con mucha frecuencia o por lo menos relegados, porque fueron experimentalmente burdos.

El valor que tienen estos estudios consiste en que fueron los primeros en analizar el liderazgo desde el punto de vista de la metodología científica y, sobre todo, mostraron que los diferentes estilos de Liderazgo producen distintas reacciones complejas de los mismos grupos o grupos similares.

Los estudios de liderazgo de la Universidad Estatal de Ohio

Al término de la Segunda Guerra Mundial, la oficina de investigación de negocios de la Universidad Estatal de Ohio inició una serie de estudios sobre liderazgo. Un equipo interdisciplinario de investigadores de psicología, sociología y economía desarrolló y usó el cuestionario de descripción del comportamiento del líder para analizar el liderazgo en diversos tipos de grupos y situaciones. Se estudió a comandantes de la Fuerza Aérea y miembros de cuadrillas de bombarderos; Oficiales, personal subordinado y administradores civiles del Departamento de Marina; supervisores de manufactura; directivos de cooperativas regionales; administradores universitarios; maestros, directores y supervisores escolares, así como a líderes de diversos grupos estudiantiles y civiles.

Los estudios de la Universidad Estatal de Ohio iniciaron con la premisa de que no existía ninguna definición satisfactoria de liderazgo. También reconocieron que el trabajo previo había asumido con mucha frecuencia que el término liderazgo era sinónimo de buen Liderazgo. El grupo de la Universidad de Ohio estaba decidido a estudiar el liderazgo, sin importar su definición o si era eficaz o ineficaz.

Como primer paso se aplicó el cuestionario en diversas situaciones. Para examinar cómo se describía al líder, las respuestas se sometieron a un análisis de factores. El resultado fue sorprendentemente consistente. Las mismas dos dimensiones de liderazgo surgieron continuamente de los datos del cuestionario. Estas dos dimensiones fueron la consideración y la estructura de iniciación.

Estos dos factores se encontraron en diversos estudios que abarcaban muchos tipos de posiciones y contextos de liderazgo. Los investigadores destacan, cautelosamente, que los estudios muestran solamente cómo los líderes desempeñan su función de liderazgo. La estructura de iniciación y la consideración son muy similares a las funciones de misión y preocupación por el bienestar de las tropas de los militares consagrados. En términos claros, los factores de estos estudios son la orientación a las tareas o metas (estructura de iniciación) y el reconocimiento de las necesidades individuales y las relaciones (consideración). Las dos dimensiones son independientes y distintas una de otra.

Los estudios indudablemente tienen valor para entender el liderazgo ya que fueron los primeros en señalar y destacar la importancia de las dimensiones tanto humanas como de las tareas en la evaluación del liderazgo. Este modelo bidimensional redujo la brecha entre la orientación estricta hacia las tareas del movimiento de la administración científica y la importancia de las relaciones humanas, que habían sido populares hasta ese momento. Curiosamente, cuando Colin Powell, considerado por lo general uno de los últimos años, habla de su propio proceso de liderazgo, usa un modelo bidimensional. Actualmente, el liderazgo es reconocido como multidimensional, como señalaron inicialmente los estudios de la Universidad Estatal de Ohio, y multinivel (persona, díada, grupo asociación o comunidad).

Los primeros estudios de liderazgo de Michigan

Al mismo tiempo que se realizaban los estudios de Ohio. Un grupo de investigadores del Centro para la investigación de encuestas de la Universidad de Michigan inició también sus estudios de liderazgo. En el estudio original realizado en Prudential Insurance Company, se seleccionaron 12 pares de grupos con alta y baja productividad para ser examinados. Cada par representaba una sección muy productiva y otra poco productiva, siendo las demás variables, como el tipo de trabajo, las condiciones y los métodos, iguales en cada par. Se realizaron entrevistas, no obligatorias, a 24 supervisores de sección y 419 colaboradores administrativos.

Los resultados mostraron que los supervisores de secciones muy productivas tenían un estilo de supervisión significativamente más general que riguroso y se centraban en los colaboradores (tenían una preocupación genuina por su personal). Los supervisores de las secciones poco productivas tenían básicamente características y técnicas opuestas. Era supervisores rigurosos. Centrados en la producción. Otro hallazgo importante, aunque a veces ignorado, fue que la satisfacción de los colaboradores no se relacionaba directamente con la productividad.

El supervisor general, centrado en los colaboradores, descrito aquí, se convirtió en el ejemplo a seguir del modelo tradicional de relaciones humanas para el liderazgo. Los resultados de los estudios Prudential se citaban siempre que desafiaban a los defensores de las relaciones humanas para que demostraran sus teorías. Después de estos estudios se llevaron a cabo cientos de estudios similares en diversas organizaciones industriales, hospitalarias, gubernamentales y de otros tipos.

Se ha analizado a miles de colaboradores que desempeñan desde tareas poco calificadas hasta altamente profesionales -v científicas. Rensis Likert, quien fue director del instituto de investigación social de la Universidad de Michigan, presentó en sus libros los resultados de años de investigación similar y se volvió famoso por su estilo de liderazgo "Sistema 4" (democrático).

(Luthans, 2008, págs. 410-413)

GRID GERENCIAL

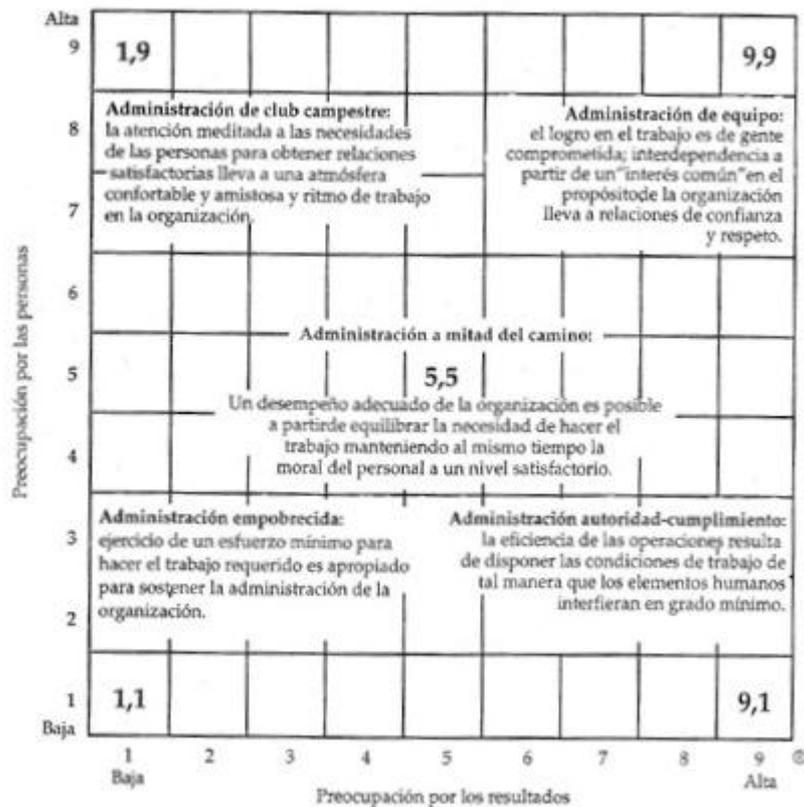
Los estudios de la estatal de Ohio y de la Universidad de Michigan fueron un primer paso para describir lo que en verdad los líderes hacen. Otros investigadores han extendido estos descubrimientos a formatos más amables para el usuario, o desarrollado diferentes esquemas para catalogar los comportamientos de liderazgo. Como la investigación anterior, estas conceptualizaciones de alternativa en general se ocupa de a) identificar comportamientos de liderazgo clave, b) determinar si estos comportamientos tienen relaciones positivas con el éxito del liderazgo y c) desarrollar esos comportamientos relacionados con el éxito en el liderazgo.

Una conceptualización popular de liderazgo es en realidad una extensión de los descubrimientos reportados por investigadores de la universidad de Michigan y la de Ohio. La rejilla del liderazgo (leadership grid) perfila el comportamiento del líder en dos dimensiones preocupación por la gente y preocupación por la producción (Blake y McCause, 1991; Blake y Mouton 1964). La palabra preocupación refleja. Cómo las suposiciones subyacentes de un líder acerca de las

personas en el trabajo y la importancia de la línea de fondo afectan el estilo de liderazgo. En ese sentido, entonces, la rejilla del liderazgo se ocupa de algo más que sólo el comportamiento. No obstante, es incluida en este capítulo porque descendiende directamente de estudios del comportamiento anteriores.

FIGURA 8.2
La figura de la rejilla del liderazgo.

Fuente: Robert R. Blake y Anne Adams McCaule, *Leadership Dilemmas - Crisis Situations* (Houston: Gulf Publishing, 1991), p. 29. Derechos registrados 1991, por Scientific Methods, Inc. Reproducida con autorización de los propietarios.



Como muestra la gráfico 8-2, los Líderes pueden obtener calificaciones que van de la 9 tanto en preocupación por la gente, como por la producción, dependiendo de sus respuestas a un cuestionario de liderazgo. Estas dos calificaciones son trazadas en la rejilla de liderazgo y las combinaciones de calificaciones representan diferentes orientaciones al liderazgo. Cada orientación refleja "una serie de suposiciones para usar el poder y la autoridad para enlazar a las personas a la producción" (Blake y McCaule, 1991, p.29).

En medio de los diferentes estilos de liderazgo, los líderes más efectivos tienen alta preocupación por la gente y por la producción y programas de capacitación

sobre la rejilla del liderazgo son diseñados para llevar a los líderes a un estilo de liderazgo de 9,9. En tanto que este objetivo parece ser intuitivamente atractivo, ¿en dónde cree que Aun San Suu Kyi, Colin Powell y Peter Jackson calificarían en estas dos dimensiones? ¿Muestran los tres una alta preocupación por la producción y las personas? ¿Hay diferencias entre los tres líderes, o todos son líderes 9,9?

Aun cuando la rejilla del liderazgo puede ser útil para describir o catalogar a distintos líderes, debemos señalar que la evidencia que apoya la afirmación de que los líderes 9,9 son los más efectivos, proviene principalmente de Blake, Mouton y sus asociados. Sin embargo, investigación más reciente podría arrojar alguna luz sobre si los líderes 9,9 son en verdad los más efectivos. Rabie, Johnson, Nilson y Hazucha (2001) realizaron un estudio del 400 gerentes en Estados Unidos, Alemania, Dinamarca, Reino Unido, Italia, España, Francia y Bélgica para determinar si los mismos comportamientos de liderazgo estaban relacionados con la efectividad entre los países.

Reportaron que los comportamientos de liderazgo asociados con la solución de problemas y buscar resultados (estructura inicial o liderazgo 9,1) estaban relacionados con consistencia a influir de manera positiva a un grupo para alcanzar sus metas, sin importar el país. Resultados similares acerca de la estructura inicial y el desempeño en el puesto fueron reportados por Judge, Piccolo e Ilies (2003). Usando a 800 gerentes de una empresa estadounidense de alta tecnología, Goff (2000) reportó que los gerentes que dedicaron más tiempo a establecer relaciones (liderazgo de consideración o de 1,9) también tuvieron seguidores más Satisfechos (o sea que era menos probable que dejaran la organización).

De igual modo, Judge, Piccolo e Ilies (2003) y Eisenberger y otros (2002) reportaron un apoyo fuerte a la Noción de que un comportamiento de consideración más alto puede reducir la rotación de personal. Estos resultados parecen indicar que el estilo de liderazgo más efectivo podría depender sólo de los criterios usados para juzgar la efectividad. El contexto y estilo del comportamiento de un líder son factores que afectan el impacto.

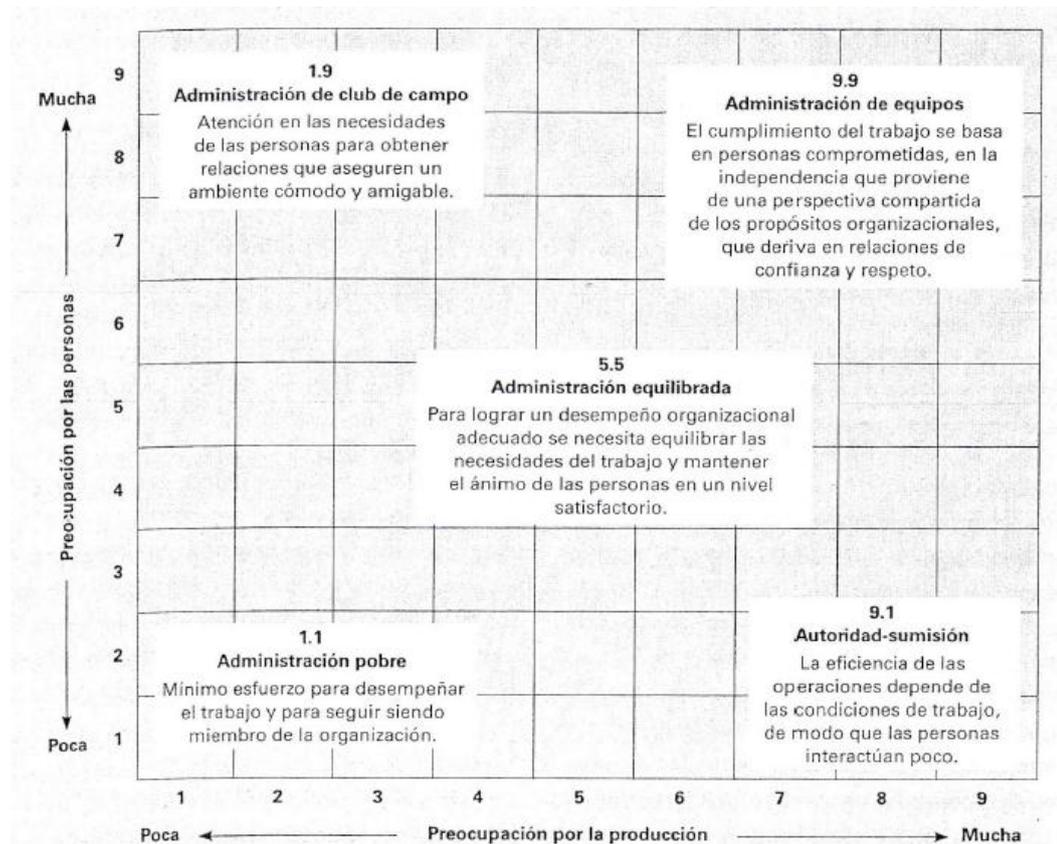
Hasta aquí describimos varias formas de catalogar líderes o comportamientos de liderazgo, pero, ¿cuáles son las indicaciones de esta investigación Para los practicantes del liderazgo? Aunque no lo crea, puede ver la aplicación práctica de esta investigación en el comportamiento del liderazgo en casi todas las compañías Global 1000. Como se analizó primero en el capítulo 4, los modelos de competencia describen los comportamientos y habilidades que los gerentes necesitan exhibir si una organización ha de tener éxito (King, Fowler y ZeltharnL, 2001). Así como los líderes en diferentes países pueden necesitar exhibir comportamientos únicos apropiados para ese entorno y tener éxito, diferentes negocios e industrias dentro de un país a menudo enfatizan distintos comportamientos de liderazgo. Por tanto, no es inusual ver diferentes organizaciones que tienen distintos modelos de competencia dependiendo de la naturaleza y tamaño del negocio, su nivel de globalización o el rol de la tecnología o equipos en el negocio (Peterson, 1998; Ulrich, Zenger y Smallwood, 1999). Un ejemplo de modelo de competencia para una empresa de alta tecnología se encuentra en la gráfico 8.3. La rueda interna representa las competencias generales y la rueda exterior representa las habilidades más específicas que los gerentes de esta compañía necesitan para llevarla con éxito al siglo xxi.

(Curphy, 2007)

La rejilla del liderazgo fue desarrollada por Blake y Mouton para medir la preocupación por las personas y por la producción, y para anotar los resultados en una rejilla que tiene nueve espacios. Se trata de un modelo tridimensional basado en cinco estilos de liderazgo, colocados en La rejilla que tiene un eje vertical (preocupación por las personas) y uno horizontal (preocupación por la producción). Cada eje tiene una escala de nueve puntos; el uno indica una escasa preocupación y el nueve una elevada.

Se considera que la administración de equipos (9.9) es el estilo más eficaz y recomendable debido a que los miembros se unen para cumplir sus tareas. El estilo 1.9 se presenta cuando se hace más hincapié en las personas que en los resultados del trabajo. El estilo 9.1 se presenta cuando la eficiencia de las operaciones es la tendencia dominante. El estilo 5.5 refleja una preocupación

moderada por las personas y por la producción. Por último, el estilo 1.1 indica la ausencia de una filosofía de administración y ello provoca que las personas hagan el mínimo esfuerzo, ya sea con las relaciones interpersonales o para cumplir el trabajo. La rejilla del liderazgo es un intento por integrar las investigaciones de Michigan y Ohio.



(Chiavenato, 2009)

En el libro *The Managerial Grid*, Robert Blake y Jane Mouton presentan el concepto de evaluar el comportamiento laboral de cualquier ejecutivo cuantificando sus preocupaciones ante dos importantes factores del lugar de trabajo: los colaboradores y "la producción", o generación de resultados. La rejilla gerencial es un marco de trabajo que permite identificar, analizar y resolver los problemas producción-personas. Brinda los medios con los cuales cualquier ejecutivo puede analizar sus acciones y la motivación detrás de tales acciones.

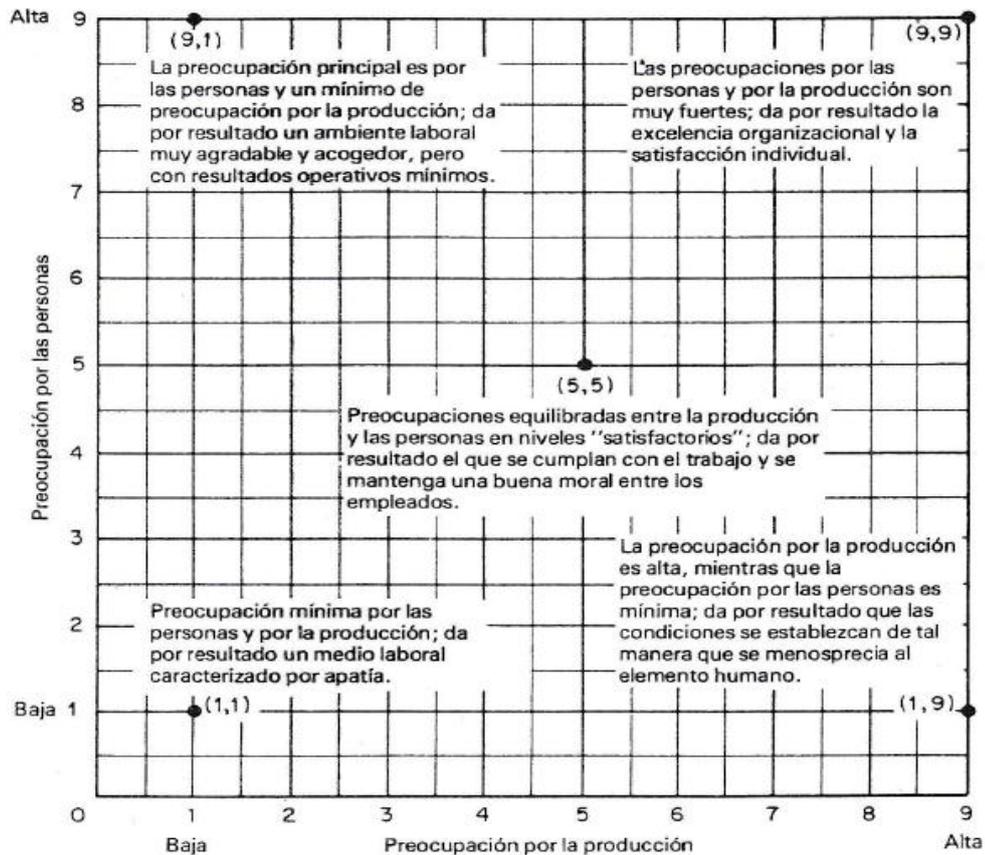


Figura 17-1. La rejilla gerencial. (Basada en el libro *The Managerial Grid* de Robert Blake y Jane Mouton, Gulf, Houston, 1964.)

La rejilla gerencial crea un "código" o "taquigrafía" útil para plantear y analizar los problemas producción-personas en cualquiera de las innumerables formas en que pueden presentarse dentro de las organizaciones. Proporciona a los directivos un medio abreviado para describir las acciones gerenciales. Los ejecutivos que estén familiarizados con este sistema podrán comunicarse con eficacia sus preocupaciones gerenciales y acciones resultantes enunciando dos números, que no son otra cosa que las coordenadas de la rejilla. Por ejemplo, uno de los dos ejecutivos puede indicar que una acción es (9, 1), y el otro directivo entenderá el nivel exacto de sus preocupaciones acerca del personal y de la producción. La rejilla gerencial comunica gráficamente estas preocupaciones como se muestra en la grafica 17- I.

El punto de la rejilla definido por las coordenadas (9, 9) representa el mayor nivel de preocupación gerencial, tanto para el personal, como para la producción. El comportamiento gerencial correspondiente ocasiona que todos los miembros se sientan íntimamente identificados con las metas de la organización y compartan el compromiso de cumplirlas. Ese ambiente laboral constituye el camino más seguro hacia la excelencia organizacional. A pesar de que es difícil de lograr, el desarrollo de un ambiente de trabajo (9, 9) merece los mejores esfuerzos de parte de todos los ejecutivos. Un reciente estudio indica que por lo menos 8-590 de los grupos de trabajo gerenciales y no gerenciales de Estados Unidos están a disgusto con su situación laboral- Eso significa que la mayoría pasa 30 a 40 años de su vida trabajando en algo que les brinda muy poca satisfacción personal. ¡Qué desperdicio, no sólo en términos de las necesidades humanas insatisfechas, sino también en términos del potencial de productividad no desarrollado que lo anterior trae consigo!

En la tabla 17-1 se señala cómo un sistema gerencial de valores con una orientación (9, 9) da como resultado acciones gerenciales que difieren de las que se relacionan con otros sistemas de valores.

La rejilla gerencial se basa en varias teorías ampliamente aceptadas de la ciencia del comportamiento, como las teorías X e Y de McGregor. La teoría X es de tipo (9, 1), en tanto la teoría Y es una mezcla de (1, 9), (-5, -5) y (9, 9). El estudio de la rejilla como un marco de trabajo para comprender mejor las preocupaciones del ejecutivo individual y corporativo permite a los miembros de la organización conocer más acerca de los conceptos de la ciencia del comportamiento y al mismo tiempo brinda las bases para mejorar la productividad.

Debido a que normalmente se considera que los japoneses son el "modelo" del mejoramiento de la productividad, es interesante presentar los resultados de un experimento llevado a cabo por Blake y Mouton con directivos estadounidenses y japoneses. Después de haber estudiado la teoría de la rejilla durante una semana, los directivos participaron en un experimento concebido para contestar a la pregunta: "¿Cuál es la mejor manera de dirigir una organización?" Se planteaban 20 preguntas relacionadas con un desempeño organizacional efectivo.

Cada pregunta contaba con cinco respuestas opcionales, que los directivos participantes tenían que clasificar de "la más acertada" la menos acertada" forma de conducir una organización. Los juicios gerenciales acerca de lo que los directivos participantes consideraban que era, en lo personal, algo acertado no tenía que estar relacionado con lo que sucedía en las organizaciones. Si cualquiera de las opciones de la rejilla era escogida como la respuesta "más acertada" en las 20 preguntas, la calificación para particular ese enfoque en particular ese enfoque en era de 100.

Si, por el contrario, cualquier opinión de la rejilla era escogida como la menos acertada" en las 20 preguntas, la calificación para ese enfoque en particular ira de 20. Los resultados, que se resumen en la grafico 17-2, demuestran que, tanto para los directivos estadounidense como para los japoneses, existe el consenso de que (9, 9) se considera como la mejor "más acertada" forma de dirección; (9, 1) y (-5, 5) como las segundas mejores, y (1, 9) y (1,1) como el enfoque menos acertado.

Cuando este mismo experimento se llevó a cabo en una organización que tenía de dos a tres años de utilizar la rejilla (9, 9) retuvo con firmeza su primer lugar en la clasificación, pero (9, 1) fue preferida sobre (5, 5) para ocupar el segundo lugar de la clasificación.

Aunque un curso de capacitación en el uso de la rejilla, con toda seguridad aumentará la percepción de los directivos acerca del efecto de su comportamiento y preocupaciones o valores de base sobre los resultados organizacionales, seguramente los directivos con más experiencia también escogerían (9, 9) como la orientación gerencial y organizacional preferible para mejorar la productividad, sin tener que beneficiarse con el mencionado curso de capacitación.

Aunque muchos si no es que la mayoría, de los directivos estadounidense reconocen intelectualmente la conveniencia de una alta preocupación gerencial, tanto por las personas como por "los resultado" en general están muy lejos de modificar los sistemas de valores y comportamiento y por ello no logran, de manera consistente, hacer lo que saben que es lo mejor.

(Bain, 2009)

Tipos de líderes

- a.- El Estilo Cohercitivo. Este es el estilo menos efectivo en la mayoría de las situaciones. El estilo afecta al clima de la organización. La flexibilidad es lo primero en sufrir. La toma de decisión, desde arriba hace que las nuevas ideas nunca salgan a la luz. Las personas sienten que no se les respeta; a su vez, el sentido de responsabilidad desaparece: las personas siendo incapaz de actuar por su propia iniciativa, no se sienten "dueños" de su trabajo, y no perciben que su desempeño laboral depende de ellos mismos.
- b.- El Liderazgo Coercitivo. También tiene muchos efectos negativos sobre el sistema de recompensa. La mayoría de los trabajadores con un buen desempeño laboral son motivados por algo más, aparte del dinero que reciben por su salario - buscan la satisfacción del trabajo bien hecho. El estilo coercitivo corroe tal orgullo. Finalmente el estilo, deshace una de las herramientas básicas del líder: motivar a las personas demostrándoles cómo su trabajo encaja en la gran misión que todos en la organización comparten en partes iguales. La falta de una buena visión supone la pérdida de claridad y compromiso, y deja a las personas ajenas a su propio trabajo laboral, preguntándose: "¿Qué importa todo esto?".
- c.- El Estilo Orientativo. Es el liderazgo mucho más efectivo, mejorando notablemente, por ejemplo la claridad. El líder orientativo, es un visionario; motiva a las personas aclarándoles cómo su trabajo laboral encaja perfectamente en la foto completa que contempla la organización. Las personas que trabajan para líderes con este estilo orientativo, entienden perfectamente que su trabajo laboral importa y saben por qué. El liderazgo orientativo, también maximiza el compromiso hacia los objetivos, y la estrategia efectiva de la organización. Al enmarcar las tareas individuales dentro de una gran visión, el líder orientativo, define los estándares que hacen funcionar eficazmente en la realidad de su visión corporativa. Un líder orientativo, describe eficazmente su punto final, pero

generalmente deja a las personas mucho margen, para averiguar de forma eficaz su propio camino. Los líderes orientativos, otorgan a su gente la libertad para innovar, experimentar, y tomar riesgos calculados en la visión.

- d.- El Estilo Afirmativo. Si el líder coercitivo obliga a una persona a que "haz lo que te digo", y el orientativo le pide a la persona "ven conmigo", el líder afirmativo le dice a la persona "las personas son lo primero". Este estilo de liderazgo gira en torno de las personas - quienes lo emplean, valoran al individuo y sus emociones por encima de las tareas y los objetivos. El líder afirmativo, se esfuerza enormemente para sus colaboradores estén siempre felices, y la relación entre ellos sea de lo más armónica. Gestiona a través del desarrollo de lazos afectivos, para luego recoger los ansiados resultados de este planteamiento, principalmente porque genera una fuerte lealtad. El estilo afirmativo, también tiene un efecto muy positivo sobre la comunicación. Las personas que se encuentran cómodas entre sí hablan mucho. Comparten ideas e inspiración. El estilo afirmativo, aumenta progresivamente la flexibilidad; los amigos se fían unos de otros, permitiendo que los hábitos de innovación, y toma de riesgos se desarrollen a plenitud.
- e.- El Estilo Participativo. Al invertir tiempo obteniendo las ideas y el apoyo de las personas, un líder fomenta la confianza, el respeto y el compromiso de su grupo. Al dejar que los colaboradores tengan una voz en las decisiones que afectan a sus objetivos, y a la forma en que hacen su trabajo diario, el líder participativo incrementa notablemente la flexibilidad y la responsabilidad. Al escuchar las preocupaciones de los colaboradores, el líder participativo aprende lo que hay que hacer para mantener vigente la moral alta. Finalmente, dado que tienen un voto en la fijación de sus objetivos, y los parámetros para medir su éxito, las personas que trabajan en su entorno participativo tienden a ser mucho más realistas, acerca de qué pueden y qué no pueden hacer.

(Quintana, 2009)

Proceso

Tensión

Robert Eliot, un cardiólogo destacado y experto en tensión, ofrece la siguiente prescripción para el manejo de la tensión: "la regla número 1 es, no dejes que las cosas pequeñas te agobien. La regla número 2 es, todas las cosas son pequeñas. Y si no puedes luchar ni huir, fluye". Sin embargo, lo que sucede en las organizaciones actuales es que las "cosas pequeñas" agobian a los colaboradores y ellos no van con la "corriente". La tensión se ha convertido en una palabra de moda y una preocupación legítima en estos tiempos.

(Luthans, 2008)

Conflicto

Aunque la tensión y el conflicto se manejan de manera diferente, se combinan en este capítulo debido, sobre todo, a la similitud conceptual entre los estresores, disposiciones individuales y el conflicto intrapersonal. Después de presentar las formas intrapersonales del conflicto en términos de frustración, metas y papeles, se revisarán brevemente algunos modelos más de conflicto interactivo a nivel macro, como se observa en la gráfica.

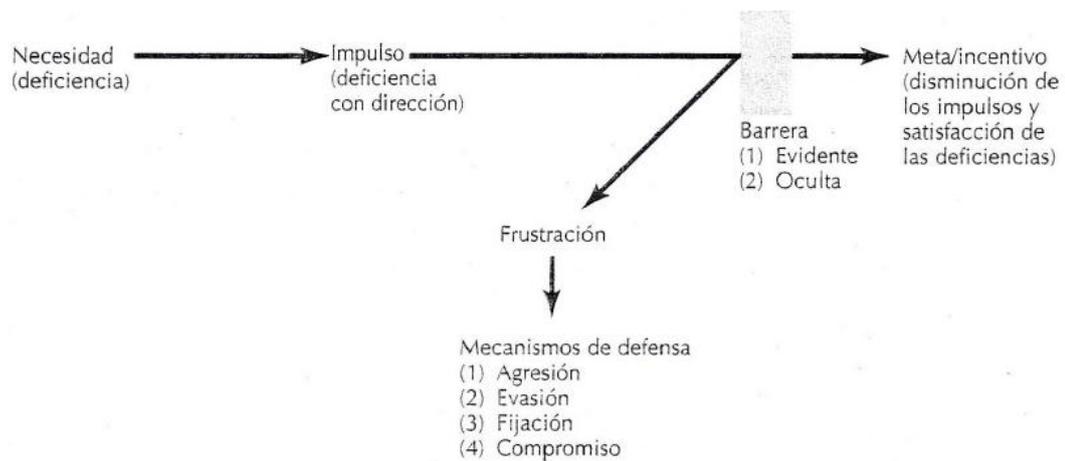


Conflicto debido a la frustración

La frustración ocurre cuando un impulso motivado se interrumpe antes de que una persona logre una meta deseada. La grafica ilustra lo que sucede. La barrera puede ser evidente (externa o física) u oculta (interna o mental, social y psicológica). El modelo de frustración es útil en el análisis no sólo del comportamiento en general, sino también de aspectos específicos del comportamiento en el trabajo. El robo de propiedad de la empresa e incluso la violencia en el trabajo puede ser una forma de consecuencia agresiva de la frustración laboral.

Por ejemplo, un artículo resumido sobre violencia en el lugar de trabajo señaló que, en los últimos años, más de mil estadounidenses fueron asesinados en el trabajo. Aunque la gran mayoría de estas muertes no fueron resultado de incidentes laborales, el homicidio aún se considera como la segunda causa de muerte en el lugar de trabajo (después de los accidentes de transporte) y la causa principal de muerte de mujeres en el lugar de trabajo; incluso se ha sugerido que el homicidio en el lugar de trabajo es la clase de homicidio de mayor creciente en Estados Unidos.

Existe mayor inquietud e investigación sobre agresión y violencia en el lugar de trabajo. Aunque las incidencias autor reportadas de agresión en el lugar de trabajo son una reacción a la frustración, hay evidencia de investigación de que las diferencias individuales (por ejemplo, el rasgo de ira, el estilo de atribución, la afectividad negativa, actitudes de venganza, el autocontrol y la exposición previa a culturas agresivas) son responsables de esta agresión, pero también lo son factores circunstanciales, como la justicia interactiva y/o la supervisión abusiva.



Otro estudio también descubrió que las variables de personalidad. Como la reacción a la tensión y el control de este se correlacionaban con la agresión en el lugar de trabajo 1 que la incidencia de la agresión dependía de la percepción de ser víctima de otros.⁸² La forma de la agresión depende de la percepción de la justicia organizacional (es decir, la justicia evaluada); además, otro estudio descubrió que las tasas de crimen violento en la comunidad donde se ubica el lugar de trabajo predecían la cantidad de agresión reportada en éste. La implementación de una política de prevención de la violencia y ofrecer capacitación a supervisores y colaboradores para que adquieran conciencia de la violencia en el lugar de trabajo parece disminuir la tasa de incidencia de violencia entre colaboradores.

Además de la agresión y la violencia, la reacción de evasión de la frustración puede ser una explicación impaciente del "problema motivacional" de los colaboradores. Éstos pueden estar apáticos o alejarse del trabajo porque se sienten frustrados y no porque no estén motivados. Los motivos de muchos colaboradores han sido afectados por empleos estancados, niveles altos de especialización laboral o supervisores que erigen barreras. De manera similar a la agresión, hay evidencia de que las variables de la personalidad influyen en los tipos de acompañamientos de evasión y en la manera como los colaboradores exhiben estos comportamientos. La reacción de fijación a la frustración se usa para explicar el comportamiento burocrático irracional (las reglas se vuelven fines en sí mismas y el empleado frustrado se adapta, patéticamente, a las banderas). Los

compromisos ayudan a explicar los cambios a mitad de carrera (los colaboradores frustrados evitan las barreras) o "vivir fuera del empleo" (los colaboradores frustrados no pueden lograr metas motivadas en el empleo, así que buscar satisfacción fuera de éste). Con frecuencia, estas reacciones a la frustración cuestan mucho a las organizaciones debido a las disfunciones relacionadas con la agresión, la evasión y la fijación. En el caso de los compromisos, la motivación de los colaboradores se encuentra fuera de la organización. Aunque el análisis indica hasta ahora la naturaleza disfuncional de la frustración. No se debe asumir automáticamente esta negatividad.

En algunos casos, la frustración puede producir, de hecho, un efecto positivo en el desempeño individual y las metas organizacionales. Un ejemplo es el trabajador o administrador que tiene mucha necesidad de competencia y logro, y/o posee un nivel alto de autoeficacia (ver el análisis del capítulo 7) en cuanto a tener la capacidad de realizar un buen trabajo. Una persona de este tipo que se siente frustrada en su empleo es posible que reaccione en una forma defensiva habitual, pero la frustración puede generar un mejor desempeño.

La persona trata con más empeño de superar la barrera o compensar algo excesivamente o la nueva dirección o meta buscada puede ser más compatible con las metas de la organización. Además, un estudio de investigación reciente descubrió que los niveles de tensión eran más bajos en participantes con un alto nivel de autoeficacia que en aquellos con un nivel más bajo de autoeficacias

(Luthans, 2008)

Definición No tiene falta definiciones de conflicto. A pesar de los significados divergentes que ha adquirido el término, en la base de las definiciones corren varios temas comunes. Los conflictos deben ser percibidos por las partes; que haya o no haya un conflicto, es cuestión de impresiones. Si nadie piensa que hay un conflicto, entonces se acepta que no hay conflictos. Otros aspectos comunes de las definiciones son la oposición o la incompatibilidad y alguna forma de interacción. Estos factores delimitan las condiciones que marcan el punto de partida del proceso de inicio de conflicto.

Por tanto, definimos conflicto como un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra afectó o va a afectar algo que le interesa.

Esta definición es deliberadamente amplia. Se refiere al punto en que cualquier actividad continua "rebasa la línea" y se convierte en un conflicto entre dos partes. Abarca una gama extensa de conflictos que tienen las personas en las organizaciones: incompatibilidad de metas, diferencias en la interpretación de los hechos, desacuerdos sobre las expectativas de comportamiento, etc. Por último, nuestra definición es lo suficientemente flexible para cubrir toda la extensión de los conflictos, desde los actos descarados y violentos hasta las formas sutiles de desacuerdo.

(Stephen P, 2004, págs. 72-76)

Negociación

En una negociación las partes de un conflicto tratan de llegar a una solución que les parezca aceptable, considerando las opciones de repartirse los recursos. Algunas veces los dos lados de un conflicto negocian directamente. En otras se acude a un tercero negociador, el cual se describe como un individuo imparcial que no tiene nada que ver en el conflicto y posee conocimientos especiales para manejar conflictos y negociaciones; se acude a él para que las partes que negocian lleguen a una solución aceptable de su conflicto. Cuando este negociador funge como mediador, su papel es facilitar las negociaciones entre las dos partes; los indicadores no obligan a ninguna parte a hacer concesiones ni les imponen un acuerdo que resuelva el conflicto. Por otro lado, los árbitros son terceros negociadores que imponen sobre la disputa la solución que les parece justa, las partes están obligadas a acatarla.

(Jones, 2010, págs. 56-58)

2.4.2 DIRECCIÓN (Variable Dependiente)

ADMINISTRACION

El termino administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto con ellas. Varios términos de esta definición merecen más explicaciones, se trata de las palabras proceso, eficiencia y eficacia.

En el concepto de administración se refiere a las actividades primordiales que desempeñan los gerentes. La eficiencia y la eficacia se refieren a lo que hacemos y a como lo hacemos. Eficiencia significa hacer una tarea correctamente y se refiere a la relación que existe entre los insumos y los productos. Busca reducir al mínimo los costos de los recursos.

Reducir los costos de los recursos al mínimo es importante pero no basta para conseguir la eficacia. La administración también se encarga de concluir actividades, en términos de administrativos esta capacidad se llama eficacia, la cual quiere decir hacer la tarea correcta, alcanzar las metas.

(Aviles, 2007)

Administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de coordinar un organismo social. Si se quisiera podría decirse que la administración es la técnica de la coordinación.

Cuando queremos conocer algo adecuadamente, el medio principal para lograrlo es la definición. Para complementarla sirven el estudio de las especies que de la misma cosa puedan darse, sus relaciones con aquellas otras que se le asemejen y, por fin , las partes o elementos de que se compone. Por esta razón, tras buscar en este primer capítulo definir la Administración, estudiaremos en los siguientes sus especies, sus relaciones y los elementos que integran ese fenómeno tan interesante sobre todo en estos momentos que es la Administración.

(Ponce, 2003)

La administración es una actividad indispensable en cualquier organización, de hecho es la manera más efectiva para garantizar su competitividad. Existen diversos conceptos de administración, coloquialmente se dice que: "administración es hacer algo a través de otros", otra acepción es lo que se conoce como la "ley de oro de la administración", entendida como hacer más con menos.

Para entender el proceso de administración basta con analizar en qué consisten cada uno de los elementos de la anterior definición:

- **Objetivos.** La administración siempre está enfocada a lograr fines o resultados.
- **Eficiencia.** Se obtiene cuando se logran los objetivos en tiempo y con la máxima calidad
- **Competitividad.** Es la capacidad de una organización para generar productos y/o servicios con valor agregado en cuanto a costos, beneficios, características y calidad, con respecto a los de otras empresas de productos similares.
- **Calidad.** Implica la satisfacción de las expectativas del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos.
- **Coordinación de recursos.** Es cuando se optimizan los recursos necesarios para lograr la operación de cualquier empresa a través de la administración.
- **Productividad.** Implica la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos. En este sentido, la productividad es la relación que existe entre la cantidad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio y los resultados obtenidos. Es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos, en términos de eficiencia y eficacia. De esta forma se aplica la administración como disciplina.

(Munch, 2010, pág. 23)

Proceso Administrativo

La administración comprende una serie de fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento resulta esencial para aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina correctamente.

En la administración de cualquier empresa existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos; y otra operacional, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración. Lyndall F. Urwick llama a estas dos fases de la administración mecánica y dinámica. La mecánica administrativa es la parte de diseño y arquitectura de la administración en la que se establece lo que debe hacerse. Mientras que durante la dinámica se implanta lo establecido durante la mecánica, en pocas palabras se refiere a la operación de la empresa.

Existen diversos criterios acerca del número de etapas que constituyen el proceso administrativo aunque, de hecho, para todos los autores los elementos o funciones de la administración sean los mismos. A continuación se menciona el criterio que se utilizará en este texto.



Planeación. Es cuando se determinan los escenarios futuros y el rumbo hacia donde se dirige la empresa, así como la definición de los resultados que se pretenden obtener y las estrategias para lograrlos minimizando riesgos.

Organización. Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.

Integración. Es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las operaciones.

Dirección. Consiste en la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejercicio del liderazgo.

Control. Es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos con el objetivo de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones.

El proceso administrativo es la metodología básica para aplicar cualquier enfoque de administración o gestión. Es decir, el hecho de que existan nuevas corrientes administrativas, requiere para su implementación la aplicación del proceso administrativo.

(Munch, 2010, págs. 26-27)

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. La administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente.

En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como: El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Cuando se administra cualquier empresa, existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración. A estas dos fases se les llama: mecánica y dinámica de la administración. Para este autor la mecánica administrativa es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, y la dinámica se refiere a cómo manejar el organismo social.

(Cano, 2007)

Un proceso es la forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso que subraya el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueron sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades inter-relacionadas en el propósito de alcanzar las metas que deseen. La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización. Planear, organizar, dirigir y controlar son actos simultáneos.

Los gerentes deben ser capaces de desempeñar las cuatro al mismo tiempo y necesitan darse cuenta que cada uno repercute en los demás. Es decir estos procesos están relacionados entre sí y son interdependientes.

(Aviles, 2007, pág. 8)

Organización

El propósito de la organización es simplificar el trabajo y coordinar y optimizar funciones y recursos. En otras palabras: lograr que el funcionamiento de la empresa resulte sencillo y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella, así como para la atención y satisfacción de los clientes.

En esta etapa se definen las áreas funcionales, las estructuras, los procesos, sistemas y jerarquías para lograr los objetivos de la empresa así como los sistemas y procedimientos para efectuar el trabajo. La organización implica múltiples

ventajas que fundamentan la importancia de desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.

- Reduce los costos e incrementa la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad.
- Establece la arquitectura de la empresa.
- Simplifica el trabajo.

La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo.

(Aviles, 2007, pág. 61)

Todas las organizaciones son entidades sociales coordinadas, que operan de manera deliberada para alcanzar metas específicas y tarea imposibles de realizar por individuos que actuaran solos y a través de una estructura determinada. La diferencia estriba en los objetivos que persigue cada organización, y en el hecho de que unas ofrecen productos mientras otras brindan servicios, e incluso algunas ponen ambos a disposición de los consumidores.

Por otro lado, el elemento clave de cada organización no es su instalación, maquinaria o equipo, sino su gente. Las organizaciones estructuran sus recursos en departamentos o unidades de negocio, con la intención de lograr una mejor coordinación de sus actividades mediante el uso frecuente de colaboradores provenientes de diferentes áreas para trabajar en proyectos de manera conjunta, ya sea en equipos o en una red. Esto simplifica el flujo de la comunicación y los procesos de toma de decisiones, eliminan instancias y favorece la relación entre unidades sustantivas y adjetivas; es también una forma de agilizar las acciones, mejorando la velocidad de respuesta al actuar de manera consistente con líneas de negocio bien definidas. Por otro lado, debe prestar mucha atención a todo lo que ocurre dentro y fuera de sus fronteras para responder o controlar elementos -

competidores, clientes y proveedores-, e implementar estrategias que la ayuden a optimizar su poder de negociación.

De esta manera tanto las fronteras existentes entre unidades o departamentos como las que hay entre organizaciones son más flexibles y abiertas, a tal grado que fomentan la cooperación entre competidores al compartir información y recursos para obtener beneficios mutuos.

A través de todas estas actividades las organizaciones pueden hacer frente y adaptarse a los cambios para:

- Generar bienes y servicios de calidad.
- Impulsar la creatividad y la innovación.

(B & Krieger, 2011, pág. 22)

El significado de este concepto viene del uso que en nuestra lengua se da a la palabra "organismo". Este implica necesariamente:

- a) Partes y funciones diversas: ningún organismo tiene partes idénticas, ni de igual funcionamiento.
- b) Unidad funcional: esas diversas, con todo tienen un fin común o idéntico.
- c) Coordinación: precisamente para lograr ese fin, cada una pone una acción distinta, pero complementaria de las demás: obran en vista del fin común y ayudan a las demás a construirse y ordenarse conforme a una teología específica.

Nosotros la definimos: "Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados".

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos

puedan alcanzar las metas de la organización. Diferentes metas requieren diferentes estructuras para poder realizarlos.

Los gerentes deben adaptar la estructura de la organización a sus metas y recursos, proceso conocido como diseño organizacional.

La organización produce la estructura de las relaciones de una organización, y estas relaciones estructuradas servirán para realizar los planes futuros.

a) La organización se refiere a estructurar quizás la parte más típica de los elementos que corresponden a mecánica administrativa.

b) Por lo mismo, se refiere "cómo deben ser las funciones, jerarquías y actividades".

c) Por idéntica razón, se refiere siempre a funciones, niveles o actividades que "están por estructurarse", más o menos remotamente: ve al futuro, inmediato o remoto.

d) La organización nos dice en concreto cómo y quién va a hacer cada cosa, en el sentido de qué puesto y no cuál persona.

(Cano, 2007)

DIRECCIÓN

La visión de una organización es la declaración breve, concisa y alentadora de lo que la organización intenta llegar a ser y las metas que se fija para lograrlo: su anhelado estado futuro. Al dirigir, los gerentes no sólo articulan una visión clara que deben seguir los miembros de la organización, sino también los revitalizan y facultan para que entiendan la parte que representan en la consecución de las metas de la organización. El liderazgo implica que los gerentes ejerzan sus habilidades de poder, personalidad, influencia, persuasión, y comunicación para coordinar a individuos y grupos a fin de que sus actividades y esfuerzos se realicen en armonía. Además, alienta a los colaboradores a conseguir un desempeño superior para ayudar a la organización a alcanzar su visión y metas.

Otro resultado del liderazgo es una fuerza de trabajo muy motivada y comprometida. Los colaboradores de Dell Computer respondieron bien al estilo práctico de Michael Dell, con lo que se ha conformado una fuerza de trabajo diligente y comprometida.

El personal de ventas de Trader Joe's aprecia el estilo de liderazgo de Joe Coulombe, que se basa en su disposición a delegar autoridad, concederles autonomía para ofrecer un servicio personalizado al cliente.

(Jones, 2010)

La importancia de la dirección es tal, que en muchas ocasiones se confunden los conceptos administrar y dirigir. Así, en inglés se utiliza el término management para referirse indistintamente a la dirección o a la administración; de hecho, al dirigir se aplican todas las etapas del proceso administrativo. La dirección y el liderazgo son elementos indispensables en la gestión de todas las áreas funcionales de la empresa: ya sea que se trate de capital humano, mercadotecnia, sistemas, finanzas, innovación y operaciones; en cualquier área, el éxito organizacional se deriva en gran parte de una acertada dirección.

La dirección es la ejecución de las funciones del proceso administrativo mediante la guía, y la orientación del capital humano y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de los fines organizacionales.

(Munch, 2010)

Principios

Existe una serie de principios que son producto de la experiencia de múltiples directivos, cuya eficiencia se ha comprobado a lo largo de los años y que facilitan el ejercicio de la dirección; su aplicación garantiza una mayor probabilidad de éxito en la labor directiva.

1. De la alineación de objetivos. La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de la misión, visión y de los objetivos generales de la organización. Estos solo podrán alcanzarse en la medida que el

personal los conozca y se identifiquen con ellos. Para esto se requiere que los objetivos individuales o intereses personales sean satisfechos en el desempeño del trabajo y consecuentemente sean acordes con el logro de la misión organizacional. Este principio también conocido como de unidad consistencia postula que la excelencia y la calidad son fruto de la habilidad para lograr que la filosofía y los valores organizacionales, así como los objetivos de todas las áreas, se traduzcan en metas continuas y comunes de todos de todos los miembros de las organizaciones para obtener calidad, servicio y alto rendimiento. Asimismo, establece que los objetivos de todas las áreas y departamentos deben relacionarse armoniosamente para lograr la misión organizacional.

2. Impersonalidad de mando. La autoridad surge como necesidad de las organizaciones para obtener ciertos resultados; por esto, tanto los colaboradores como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes es un medio para lograr la misión y objetivos, y no provienen de la voluntad personal o del árbitro. Puntualiza la importancia de evitar la prepotencia, de no involucrar situaciones personales ni abusar la autoridad, ya que lo anterior ocasiona conflictos y baja moral.
3. De la supervisión directa. Este principio destaca la importancia de la guía, el apoyo y la comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus colaboradores durante la ejecución, de tal manera que estos realicen su función con mayor facilidad.
4. De la vía jerárquica. Es importante respetar los canales de comunicación y los niveles de autoridad establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitir una orden debe ser comunicada por los jefes inmediatos correspondientes, a fin de evitar conflictos, duplicidad de mando, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos, así como pérdidas de tiempo.
5. De la resolución de conflicto. Los problemas que surjan durante la gestión administrativa deben resolverse a partir del momento en que aparezcan. No tomar una decisión oportuna en relación con un conflicto,

por insignificante que parezca, puede originar que este se desarrolle y provoque problemas graves. La anterior situación se puede asemejar a la de una pequeña bola de nieve que surge en la cima de la montaña y que al ir descendiendo puede provocar una avalancha.

6. Aprovechamiento del conflicto. Un problema es un obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que obliga a pensar en soluciones, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversos alternativos. Los conflictos no son más que pequeños “focos rojos” que surgen en la vida normal de cualquier organización; y más que problemas son oportunidades de mejora. Este principio propone el análisis de los conflictos y su aprovechamiento mediante el establecimiento de opciones distintas a las que aparentemente pueden existir.
7. Interés por las personas. El personal es uno de los factores más importante para cualquier organización: el líder siente un genuino interés por su personal, se acerca a ellos, los escucha, impulsa, educa y compromete con los valores de la empresa para convertirlos en campeones de producto y servicio. Las personas elaboran productos de calidad porque son de calidad. El directivo de excelencia se encarga de educar y promover la mejora continua del personal bajo su cargo.
8. Interés por la organización. Si bien es cierto que el personal es el activo más valioso de la organización, también lo es que resulta esencial tener un enfoque hacia la empresa y la productividad; el líder requiere conceder igual atención hacia la empresa como a las personas. Centrarse en la empresa, defenderla, buscar y lograr los máximos rendimientos, es el papel esencial del directivo. Saber en qué actividades se gana, en cual se pierde y analizar y conocer a profundidad a la organización, el producto y la manera de obtener más calidad y más utilidades es una función que no debe olvidar el líder. El directivo eficiente tiene 100% de interés por las personas y 100% de interés hacia la producción.
9. Binomio calidad-servicio. La calidad no se limita simplemente a realizar las actividades conforme a la norma; la calidad consiste en hacer las

cosas mejor que la norma. Asimismo, el concepto de calidad implica servicio o garantía de servicio; la calidad y el servicio al cliente son una misma cosa. En última instancia, el directivo debe interesarse por la satisfacción total de los clientes. Los clientes leales se obtienen a través de la aplicación del binomio calidad-servicio. La función del directivo consiste en educar a sus colaboradores en la calidad en y para el servicio.

10. Acción. Llevar a cabo una decisión es preferible a la no acción. Un exceso de planeación ocasiona demora o “parálisis por exceso de información”, lo que a la larga es más costoso que las posibles fallas originadas por la acción el ensayo y el error.

(Munch, 2010)

Fases

Autoridad

La autoridad y el poder son dos elementos indispensables para el ejercicio de la dirección y del liderazgo. La función directiva se fundamenta en tres factores: autoridad, delegación y mando.

La autoridad es el ejercicio del poder.

La autoridad es la facultad de que esta investida una persona dentro de una organización, para dar órdenes y exigir que sean cumplidas, para la realización de aquellas acciones tendiente al logro de los objetivos. La autoridad es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer.

Delegación

Es en la delegación en donde se manifiesta claramente la esencia de la dirección y el ejercicio de la autoridad, ya que en su acepción más sencilla la administración consiste en “hacer a través de otros”.

La delegación permite al directivo dedicarse a las actividades de más importancia, en tanto que las funciones detalladas y rutinarias se delegan. A través de ella la

responsabilidad se comparte. Motivar los colaboradores al hacerlos partícipes del logro de los objetivos.

(Munch, 2010)

La delegación es la asignación de tareas a individuos o a equipos, y es eficaz cuando se dan los trabajos a las personas más adecuadas y se otorga a éstas el nivel necesario de libertad para realizarla tarea del modo más competente y productivo.

La delegación eficaz le permite (al igual que a todo su equipo) rendir al máximo y desarrollarse para afrontar nuevos retos.

En cambio, si es deficiente, el equipo se verá constantemente inmerso en la resolución de problemas y perderá un tiempo valioso; además, en esta situación el equipo no rendirá al máximo probablemente, no desarrollará las habilidades requeridas para superar los posibles retos futuros.

La delegación nunca es estática: dado que las tareas de su equipo cambian, también el modo en que las encomienda precisa de una adaptación. Asimismo, las personas se transforman y evolucionan con el tiempo, y la forma que tiene de delegar en esos individuos también debe variar a medida que ellos lo hacen. Ser capaz de delegar constituye una habilidad clave para todas aquellas personas con responsabilidad hacia los demás.

Reconocer las habilidades

No sólo las personas para quienes las tareas de dirección o supervisión son nuevas encuentran difícil delegar: muchos jefes experimentados tienen problemas. Pueden llegar a olvidar que aquellos que eran inexpertos cinco años atrás han desarrollado tanto sus conocimientos y su experiencia que ya pueden aceptar más responsabilidades.

Usted sabe por experiencia propia que un jefe que no reconoce que usted ha progresado y ha acumulado más habilidades al darle más responsabilidad puede convertirse en un verdadero obstáculo, y además le hará sentirse frustrado y

desmotivado, ya que su potencial pasa desapercibido. Esta es una de las principales quejas contra ellos: «No me da la oportunidad de demostrar lo que soy capaz de hacer, « ¿Para qué sirve que aprenda nuevas técnicas si no me permite ponerlas en práctica?»».

Asegúrese de que usted no hace esto con su equipo: utilice la delegación eficaz para garantizar que sus miembros reciban más responsabilidad a medida que su capacidad aumenta. Si no está seguro de la tarea que puede encomendarle, siempre puede preguntar. Además de «conseguir que se haga el trabajo», la delegación eficaz también reporta beneficios en otros ámbitos que facilitan la vida y mejoran el entendimiento del equipo.

(Roebuck, 2008)

Comunicación

La comunicación es un factor fundamental que determina con cuánta eficiencia logra el personal trabajar en equipo y con qué habilidad coordina sus esfuerzos para cumplir con los objetivos de la empresa. En síntesis, existe una estrecha relación entre productividad y comunicación. Los colaboradores suelen trabajar de manera adecuada y con mayor entusiasmo cuando están familiarizados con las metas que ellos mismos deben alcanzar en su labor, al igual que con las metas del grupo de trabajo y de la empresa en general. Entre más deficiente sea la comunicación, menor será la eficiencia dentro de la empresa. La gerencia está tan consciente de la importancia de la comunicación que desde la segunda mitad de la década de 1950 el comercio y la industria de los Estados Unidos han invertido más de mil millones de dólares anualmente con el afán de fomentar la comunicación con los colaboradores. Se podría suponer que con esta cifra habría quedado resueltos todos los problemas de comunicación desde hace mucho tiempo. Sin embargo, los gerentes admiten que la comunicación continúa siendo uno de los problemas capitales. Una, vez hechas éstas observaciones con respecto a la importancia de la comunicación eficaz, el resto del presente capítulo se concreta a analizar los aspectos interpersonales y organizacionales de la comunicación.

(Sconlan, 2008)

2.5 HIPOTESIS

La implementación del Grid Gerencial mejorará la Dirección en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Pillaro.

2.6 VARIABLES

Variable Independiente: Grid Gerencial

Variable dependiente: Dirección

Unidad de Observación: GAD Santiago de Pillaro

CAPITULO III METODOLOGIA

3.1 ENFOQUE

El enfoque que se va a tomar en cuenta en la presente investigación es cuali-cuantitativo ya que al hablar de cualitativo va enfocado a directamente a la dinámica del entorno ya que por medio de su posición dinámica se puede percibir el problema en estudio. El enfoque cuantitativo se refiere a la identificación de las causa para de esta manera recolectar datos que más adelante nos permitirá descubrir resultados para realizar la adecuada comprobación de la hipótesis.

3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 Investigación Bibliográfica o Documental

Para la presente investigación se utilizara la investigación bibliográfica ya que para tener una idea más amplia acerca del tema es necesaria la investigación de diferentes artículos relacionados con el tema de estudio, porque al tener una idea más amplia se puede establecer relaciones, diferencias o saber el estado actual del

conocimiento respecto al problema en estudio y consiguiendo así ampliar nuestro conocimiento para poder hallar soluciones.

3.2.2 Investigación de Campo

Para la presente investigación se recurrir a la investigación de campo ya que esta nos permite involucrarnos directamente con el objeto de estudio para obtener datos mediante la utilización de encuestas; los mismos que nos permitirán plantear una solución más adecuada, permitiéndonos así conocer la población a la que vamos a investigar y al mismo tiempo estar en la facultad de plantear posibles soluciones al problema de estudio.

3.3 TIPOS DE INVESTIGACION

3.3.1 Investigación exploratoria

En la investigación se utilizara la investigación exploratoria porque al ponerse en contacto y familiarizarle con la realidad que se va a estudiar se puede tener más claro el panorama del tema a investigarse y por ende puede obtener datos y elementos de juicio para plantear problemas o formular hipótesis de investigación generando así alternativas de solución.

3.3.2 Investigación correlacional

En la presente investigación se utiliza la investigación correlacional ya que al momento de plantear las variables se puede observar que existe relación entre las mismas por la relación que tienen cualquier cambio efectuado a una de las variables afectara de manera recíproca a la otra por la relación que existe entre ellas.

3.3.3 Investigación explicativa

Al aplicar al presente trabajo la investigación explicativa nos permitirá a más de saber la relación que existe entre las dos variables saber si los cambios efectuados en la una afectara directamente a la otra y en si podremos entender el comportamiento de las variables los resultados obtenidos después de la

investigación nos permitirá saber las causas de las variables y por ende mejorara nuestra percepción para plantear soluciones aceptables.

3.4 POBLACION Y MUESTRA

La población y muestra se la tomaría de:

Tabla 1: Población y Muestra

PERSONAL DIRECTIVO Y ADMINISTRATIVO.	MUESTRA
Alcaldía	3
Procuraduría	7
Talento humano	2
Registro de la propiedad	4
Gestión administrativa	3
Gestión financiera	3
Educación, cultura y deportes	2
Gestión de planificación	2
Gestión de servicios básicos	3
Comercialización	2
Gestión obras publicas	5
TOTAL	36

Elaborado por: Catalina Terán

3.5 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

Tabla 2: Operacionalización de Variables

HIPÓTESIS: El adecuado manejo de un sistema de Grid gerencial mejorara la dirección en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Pillaro.				
VARIABLE INDEPENDIENTE: GRID GERENCIAL				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Es un marco de trabajo que crea un "código" útil para plantear y analizar los problemas producción-personas, Proporcionando a los directivos un medio abreviado para describir las acciones gerenciales. Permitiendo identificar, analizar y resolver los problemas.	Tipos de líderes: Democráticos Paternalista Autócrata Procesos: Negociación Tensión	De los directores departamentales, 3 no realizan un consenso entre sus colaboradores para tomar decisiones. Los colaboradores que están interesados en actividades que sirvan para mejorar su desempeño son casi 18 personas. 12 colaboradores sostiene que no se les presta mucha atención al momento de presentarse un conflicto.	¿Cómo considera la relación que existe entre los jefes y sus colaboradores? ¿Consideraría prudente la implementación de proyectos para motivar a los colaboradores? ¿Considera Ud. que existe una adecuada predisposición de los colaboradores de la institución para desempeñar actividades relacionadas con el mejoramiento de la misma? ¿Considera que los miembros de la institución desempeñan sus funciones adecuadamente? ¿Según su criterio la comunicación en la institución es? ¿Cuándo se produce un desacuerdo con su jefe él siempre tiene la última palabra?	Encuesta/Cuestionario Encuesta/Cuestionario Encuesta/Cuestionario Encuesta/Cuestionario

Elaborador por: Catalina Terán

Tabla 3: Operacionalización de Variables

HIPÓTESIS: El adecuado manejo de un sistema de Grid gerencial mejorara la dirección en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Píllaro.				
VARIABLE INDEPENDIENTE: DIRECCIÓN				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
La dirección es la ejecución de las funciones del proceso administrativo mediante la guía, y la orientación del capital humano y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de los fines organizacionales.	Principios: Vía jerárquica Coordinación de interés Resolución de conflictos	Interés institucional 24 colaboradores consideran que no hay Liderazgo	¿Cómo considera la dirección administrativa dentro de la institución?	Encuesta/Cuestionario
			¿Considera que existe liderazgo dentro del grupo de personas que ejercen la función administrativa?	
	Fases: Delegación Comunicación Supervisión	12 colaboradores del GAD no están conformes con sus responsabilidades.	¿Consideraría prudente la implementación de proyectos para mejorar el comportamiento organizacional dentro de la institución?	Encuesta/Cuestionario
			¿Considera que las actividades que Ud. Realiza dentro de la institución le brinda satisfacción personal?	
			¿Dentro de su departamento realizan un cronograma de actividades a cumplir en la semana?	

Elaborador por: Catalina Terán

3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Para la realización de la presente investigación se utilizarán las siguientes técnicas e instrumentos de investigación:

Tabla 4: Técnicas e Instrumentos

Tipos de Información	Técnicas de Investigación	Instrumentos de Investigación
1. Información Secundaria	1.1 Lectura Comprensiva	1.1 Tesis de grado, libros de organización de empresas, gestión de talento humano, comportamiento organizacional, artículos relacionados con las variables fichas bibliográficas.
2. Información Primaria	2.1 Encuestas	2.1 Cuestionario

Elaborador por: Catalina Terán

3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

Es el proceso que permitirá analizar la información con el fin de obtener respuesta a las preguntas que se formularon en los instrumentos a través de:

Revisión y codificación de la información.

Luego de aplicados los instrumentos para la recolección de datos es necesario revisar la información para detectar errores, eliminar respuestas contradictorias y organizarla de la manera más clara posible que permita facilitar su tabulación.

La codificación consiste en asignar un código a las diferentes alternativas de respuesta a cada pregunta, a fin de que se facilite el proceso de tabulación.

Tabulación de la Información.

Este proceso se realizará para conocer la frecuencia con la que se repiten los datos de la variable en cada categoría y representarlos en cuadros estadísticos las mismas que lo relazaremos de forma personal es decir al tratarse de números pequeños se lo puede hacer manualmente.

Análisis de Datos.

Una vez realizada la encuesta se procede a realizar el análisis respectivo de los datos obtenidos para que luego poder analizarlos y llegar a plantear posibles soluciones para la hipótesis.

Interpretación.

La interpretación de los resultados se elaborará bajo una síntesis de los mismos, para poder hallar toda la información culminante que ayudará a dar la posible solución al problema objeto de estudio.

CAPITULO IV

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

4.1 INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Al realizar la puesta en marcha de las encuestas recolectando información nos permitió obtener información acerca de las dos variables estudiadas Grid gerencial y la Dirección, desde la perspectiva de los colaboradores se pudieron recolectar los diversos puntos de vista los mismos que se reportan a continuación por medio de estadística gráfica, con el uso de diagramas de pastel en los que se pueden apreciar de manera fácil el desarrollo de los datos obtenidos el cual posteriormente nos servirá para el cálculo del chi- cuadrado.

Luego de la realización de las encuestas se puede llegar a determinar el rumbo de la investigación ya que lo más importante es determinar si las hipótesis planteadas tengan validez o no y encontrar la solución del problema planteado.

1. ¿Cómo considera la dirección administrativa dentro de la institución?

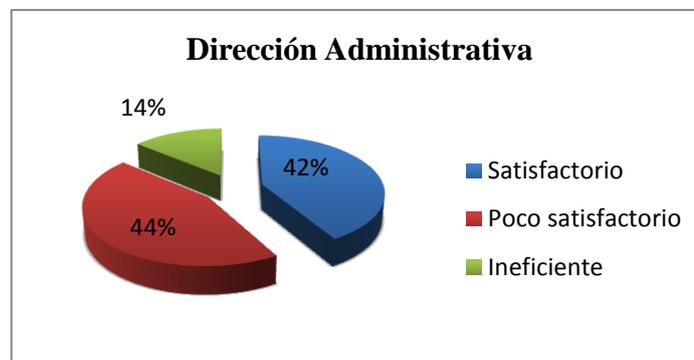
Tabla 5: Dirección Administrativa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Satisfactorio	15	42%
Poco satisfactorio	16	44%
Ineficiente	5	14%
TOTAL	36	100%

Fuente: Encuesta aplicada al GAD Santiago de Píllaro.

Elaborador por: Catalina Terán

Gráfico 5: Dirección Administrativa



Elaborado por: Catalina Terán

Análisis e interpretación

Del total de encuestas realizadas el 42% considera que la dirección administrativa se lo realiza satisfactoriamente mientras que el 44% considera que es poco satisfactorio y el 14% es ineficiente.

De acuerdo con los resultados obtenidos podemos darnos cuenta que el personal no encuentra adecuada la dirección administrativa dentro del GAD Santiago de Píllaro.

2.- ¿Considera adecuada la gestión realizado por el departamento de talento humano?

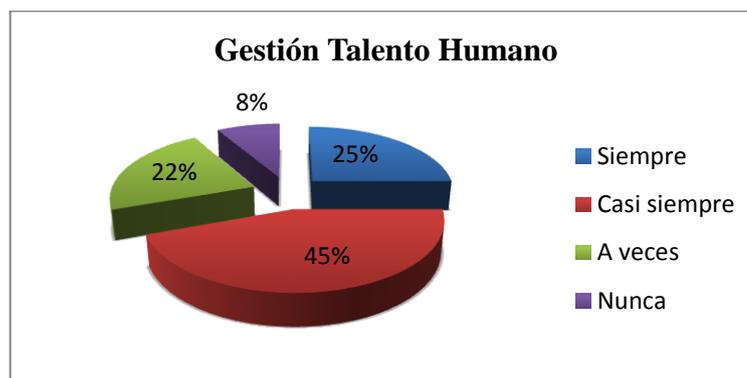
Tabla 6: Gestión Talento Humano

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	9	25%
Casi siempre	16	45%
A veces	8	22%
Nunca	3	8%
TOTAL	36	100%

Fuente: Encuesta aplicada al GAD Santiago de Píllaro.

Elaborador por: Catalina Terán

Gráfico 6: Gestión Talento Humano



Elaborado por: Catalina Terán

Análisis e interpretación

De las 36 encuestas realizadas el 25% considera que es adecuada la gestión realizada por el departamento de talento humano; el 45% considera casi siempre; el 22% piensa que es adecuada a veces mientras que el 8% considera que nunca es adecuada la gestión.

Con lo respecto a la gestión realizada por el departamento de talento humano los colaboradores de la institución considera que se la realiza de forma adecuada.

3.- ¿Considera que existe liderazgo dentro del grupo de personas que ejercen la función administrativa?

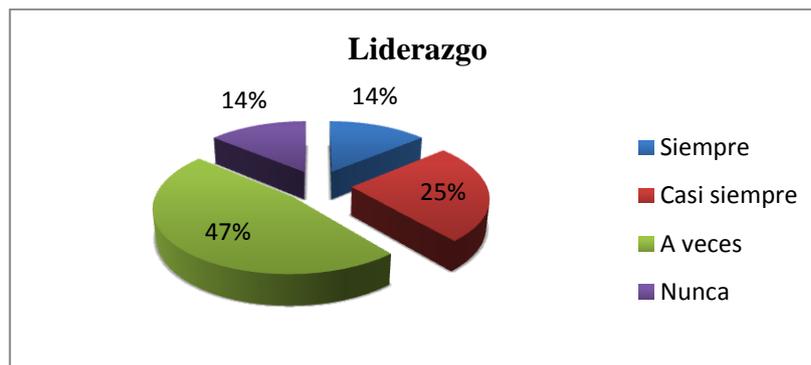
Tabla 7: Liderazgo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	5	14%
Casi siempre	9	25%
A veces	17	47%
Nunca	5	14%
TOTAL	36	100%

Fuente: Encuesta aplicada al GAD Santiago de Píllaro.

Elaborador por: Catalina Terán

Gráfico 7: Liderazgo



Elaborado por: Catalina Terán

Análisis e interpretación

Del total de encuestados el 14% considera que existe liderazgo siempre; el 25% piensa que casi siempre existe liderazgo; el 47% de los encuestados considera que a veces hay liderazgo mientras que el 14% considera que no existe liderazgo dentro de la institución.

Los colaboradores de la institución consideran que no existe un liderazgo adecuado dentro del grupo de personas que ejercen la función administrativa siendo necesaria la implementación talleres que permitan el desarrollo del liderazgo en la institución.

4. ¿Consideraría prudente la implementación de proyectos para mejorar el comportamiento organizacional dentro de la institución?

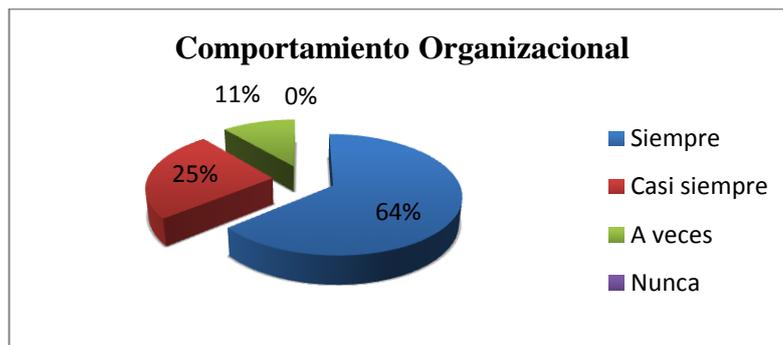
Tabla 8: Comportamiento Organizacional

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	23	64%
Casi siempre	9	25%
A veces	4	11%
Nunca	0	0%
TOTAL	36	100%

Fuente: Encuesta aplicada al GAD Santiago de Píllaro.

Elaborador por: Catalina Terán

Gráfico 8: Comportamiento Organizacional



Elaborado por: Catalina Terán

Análisis e interpretación

La mayoría de los colaboradores considera que es importante contar con una capacitación concerniente a mejorar el comportamiento organizacional ya que se puede por medio de dicha capacitación se lograra fortalecer los lazos entre los compañeros permitiendo así que se pueda cumplir con los objetivos de la organización y mejorar de esa manera la atención en todos los ámbito. Siendo así que de acuerdo con las encuestas el 89% del personal del GAD considera que sería adecuada realizar la capacitación mientras que el 11% considera que no es importante realizar capacitaciones para afianzar las relaciones interpersonales entre los colaboradores de la institución.

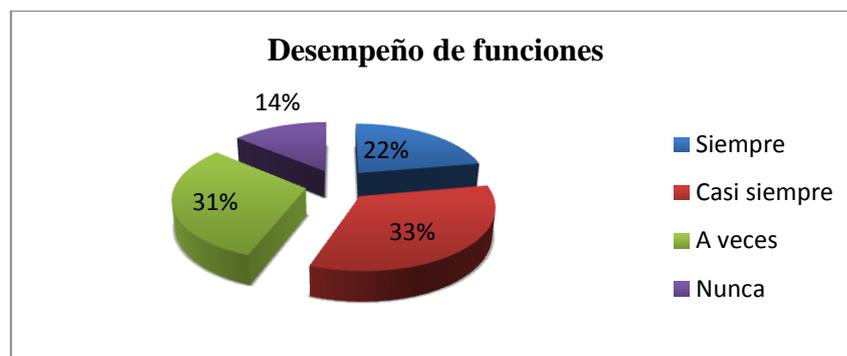
5. ¿Considera que los miembros de la institución desempeñan sus funciones adecuadamente?

Tabla 9: Desempeño de Funciones

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	8	22%
Casi siempre	12	33%
A veces	11	31%
Nunca	5	14%
TOTAL	36	100%

Fuente: Encuesta aplicada al GAD Santiago de Píllaro.
Elaborador por: Catalina Terán

Gráfico 9: Desempeño de Funciones



Elaborado por: Catalina Terán

Análisis e interpretación

La mayoría de colaboradores del GAD Santiago de Píllaro piensan que sus compañeros desempeñan sus funciones adecuadamente ya que según la encuesta el 55% así lo confirma mientras que el 45% piensa que no desempeñan sus funciones adecuadamente.

Según los valores se puede entender que no existe mucha rivalidad entre los colaboradores por que respetan lo que realizan sus compañeras y la forma de hacer las cosas.

6. ¿Cómo considera la relación que existe entre los jefes y sus colaboradores?

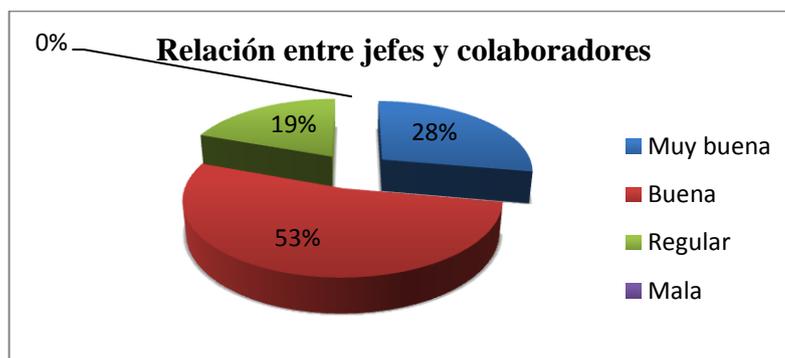
Tabla 10: Relación entre jefes y colaboradores

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy buena	10	28%
Buena	19	53%
Regular	7	19%
Mala	0	0%
TOTAL	36	100%

Fuente: Encuesta aplicada al GAD Santiago de Píllaro.

Elaborador por: Catalina Terán

Gráfico 10: Relación entre jefes y colaboradores



Elaborado por: Catalina Terán

Análisis e interpretación

La mayoría de colaboradores considera que existe una buena relación con los jefes de los departamentos ya que al existir una buena relación se puede llevar una relación amena a pesar de que no es también la más adecuada, siendo así que el 81% considera que la relación es buena; mientras que el 19% considera que la relación no es tan buena.

Al existir una relación buena entre los miembros de la institución resultaría de mucha ayuda para la implementación de proyectos que permitan mejorar el servicio.

7. ¿Cuándo se produce un desacuerdo con su jefe él siempre tiene la última palabra?

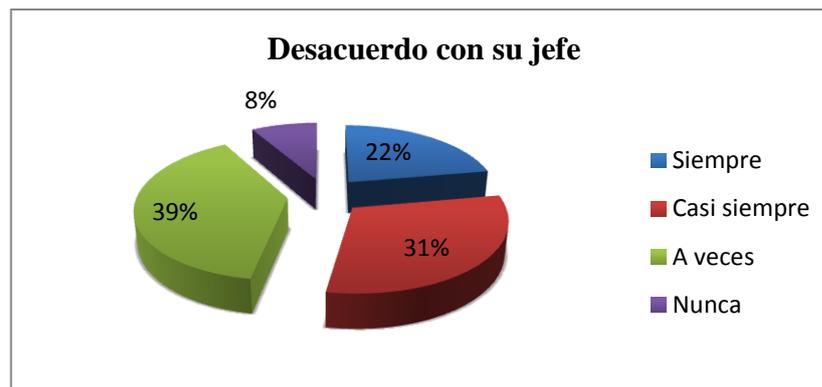
Tabla 11: Desacuerdo con su jefe

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	8	22%
Casi siempre	11	31%
A veces	14	39%
Nunca	3	8%
TOTAL	36	100%

Fuente: Encuesta aplicada al GAD Santiago de Píllaro.

Elaborador por: Catalina Terán

Gráfico 11: Desacuerdo con su jefe



Elaborado por: Catalina Terán

Análisis e interpretación

Según la encuesta el 53% piensa que el jefe tiene la última palabra; teniendo así como contra el 47% que considera que es en pocas ocasiones que sucede esto.

Debido a la relación existente entre los colaboradores se incurre en que los jefes quieran sobresalir al tomar una decisión pero casi la mitad no está desacuerdo considera que existe un acuerdo mutuo entre las partes para realizar cualquier acción.

8. **¿Consideraría prudente la implementación de proyectos para motivar a los colaboradores de la institución?**

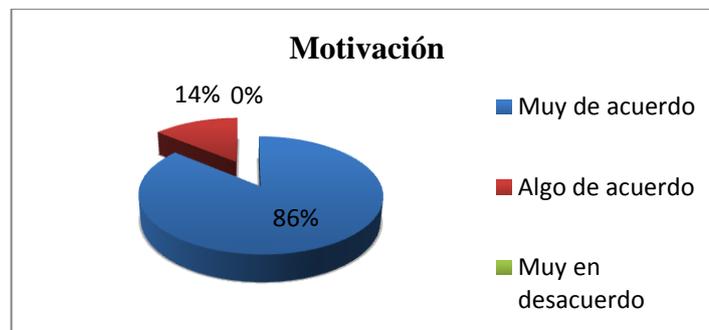
Tabla 12: Motivación

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	31	86%
Algo de acuerdo	5	14%
Muy en desacuerdo	0	0%
TOTAL	36	100%

Fuente: Encuesta aplicada al GAD Santiago de Píllaro.

Elaborador por: Catalina Terán

Gráfico 12: Motivación



Elaborado por: Catalina Terán

Análisis e interpretación

De un total de 36 encuestados el 14 % se encuentra algo de acuerdo y el 86 % se encuentra de acuerdo ya que la motivación en una institución es importante.

Al existir el 86% de aceptación para que se realice una implementación de proyectos que en especial sirvan para mejorar o motivar a los colaboradores ya que si los colaboradores se sienten bien en sus puestos de trabajo se puede lograr que se consiga cumplir con mayor facilidad los objetivos internos de la institución consiguiendo así mejorar el servicio a la población.

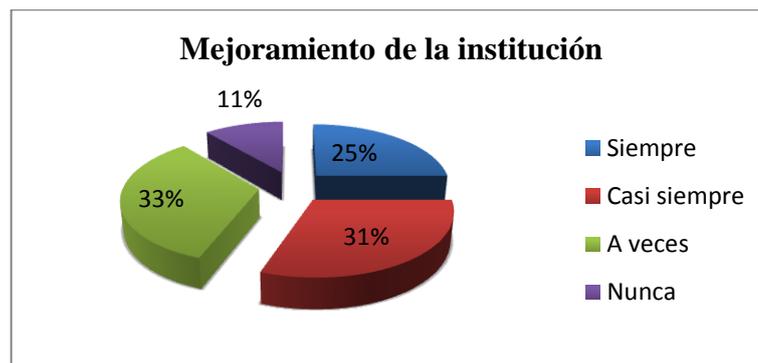
9. ¿Considera Ud. que existe una adecuada predisposición de los colaboradores de la institución para desempeñar actividades relacionadas con el mejoramiento de la misma?

Tabla 13: Mejoramiento de la institución

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	9	25%
Casi siempre	11	31%
A veces	12	33%
Nunca	4	11%
TOTAL	36	100%

Fuente: Encuesta aplicada al GAD Santiago de Píllaro.
Elaborador por: Catalina Terán

Gráfico 13: Mejoramiento de la Institución



Elaborado por: Catalina Terán

Análisis e interpretación

El 56% considera que existe una adecuada predisposición mientras que el 44% no se encuentra muy apegado y con poca predisposición.

Al tener una adecuada predisposición de la mayoría de los colaboradores para realizar actividades de mejora de la institución pero por la falta de proyectos que permitan motivar al personal no se ha conseguido mejorar a la misma.

10. ¿Dentro de su departamento realizan un cronograma de actividades a cumplir en la semana?

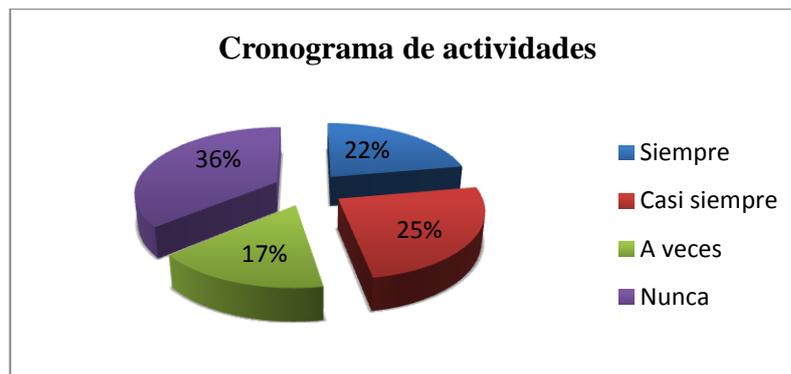
Tabla 14: Cronograma de actividades

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	8	22%
Casi siempre	9	25%
A veces	6	17%
Nunca	13	36%
TOTAL	36	100%

Fuente: Encuesta aplicada al GAD Santiago de Píllaro.

Elaborador por: Catalina Terán

Gráfico 14: Cronograma de actividades



Elaborado por: Catalina Terán

Análisis e interpretación

Dentro de la institución no realizan cronogramas a la semana y eso se vuelve un problema ya que el 47% si lo realiza mientras que el 53% considera que no los realiza; eso puede provocar que no se cumplan con los objetivos y no se tenga un registro de todo lo que se debe realizar sino más bien lo realizar de manera inadecuada.

11. **¿Considera que las actividades que Ud. Realiza dentro de la institución le brinda satisfacción personal?**

Tabla 15: Satisfacción Personal

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	19	53%
Casi siempre	6	17%
A veces	7	19%
Nunca	4	11%
TOTAL	36	100%

Fuente: Encuesta aplicada al GAD Santiago de Píllaro.

Elaborador por: Catalina Terán

Gráfico 15: Satisfacción Personal



Elaborado por: Catalina Terán

Análisis e interpretación

De acuerdo con las encuestas la mayoría de colaboradores que realizo la encuesta considera que si les brinda satisfacción laboral y están de acuerdo con las actividades que realizan se sienten bien siendo así el 70% que está de acuerdo; mientras que el 30% considera que las actividades que realizan solo son para bien de la comunidad y no para su bien personal.

12. ¿Según su criterio la comunicación en la institución es:

Tabla 16: Comunicación

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Adecuada	12	33%
Poco adecuada	17	47%
Inadecuada	7	19%
TOTAL	36	100%

Fuente: Encuesta aplicada al GAD Santiago de Píllaro.

Elaborador por: Catalina Terán

Gráfico 16: Comunicación



Elaborado por: Catalina Terán

Análisis e interpretación

Según los empelados el 47% del total de encuestas considera que la comunicación dentro de la institución es poca adecuada; el 19% piensa que la comunicación es inadecuada ya que al no existir una adecuada fluencia de la información no se puede tomar decisiones acorde a las situaciones que estén ocurriendo en ese momento.

4.2 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

La hipótesis a verificarse es la siguiente: La adecuada implantación del Grid Gerencial mejorara la Dirección en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Píllaro.

Las variables que intervienen en la hipótesis son: variable independiente Grid gerencial y la variable dependiente es Dirección.

Una vez establecido el problema e identificadas las variables que complementan a la hipótesis planteada, de la presente información, se procederá con la utilización de una herramienta estadística para poder probar si la hipótesis está bien formulada.

La hipótesis a verificarse es la siguiente: La implantación del Grid Gerencial mejorara la Dirección dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago e Píllaro.

4.3 MÉTODO ESTADÍSTICO

Para comprobar la hipótesis se utilizara el método estadístico de distribución chi-cuadrado

a) Planteamiento de la hipótesis

El modelo lógico aplicado el planteamiento de la hipótesis para que sea aprobado por el método estadístico, se establecerá así:

H₀: La implantación del Grid Gerencial NO mejorara la Dirección en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Píllaro.

H₁: La implantación del Grid Gerencial SI mejorara la Dirección en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Píllaro.

b) Determinación del nivel de significancia o de riesgo

El valor de riesgo que se corre por rechazar algo verdadero en el presente trabajo de investigación es del 5%

Prueba del Chi cuadrado

Formula:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Dónde:

- x^2 : Chi-cuadrado
- \sum : sumatoria
- O: Datos observados
- E: Datos esperados

Nivel de significancia

La presente investigación contara con un nivel de confianza del 0.95 (95%) por lo tanto el nivel de riesgo es del 5% α : 0,05

$$\alpha: 0,05$$

Zona de aceptación o rechazo

Antes de realizar el cálculo de la zona de aceptación se necesita calcular primero los grados de libertad:

Formula:

$$gl = (c - 1)(h - 1)$$

Dónde:

C: fila

H: columna

CUADRO DE PREGUNTAS

Tabla 17: Preguntas.

Preguntas	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	Total
2	9	16	8	3	36
3	5	9	17	5	36
4	23	9	4	0	36
5	8	12	11	5	36
7	8	11	14	3	36
9	9	11	12	4	36
10	8	9	6	13	36
11	19	6	7	4	36
Total	89	83	79	37	288

$$gl = (8 - 1)(4 - 1)$$

$$gl = (7)(3)$$

$$gl = 21$$

$$gl = 32,671$$

CALCULO DE x^2

Tabla 18: Cálculo de Chi cuadrado

OBSERVADOS	ESPERADOS	(O - E)	(O - E)²	(O - E)²/E
O	E			
9	11.13	-2.13	4.52	0.41
5	11.13	-6.13	37.52	3.37
23	11.13	11.88	141.02	12.68
8	11.13	-3.13	9.77	0.88
8	11.13	-3.13	9.77	0.88

9	11.13	-2.13	4.52	0.41
8	11.13	-3.13	9.77	0.88
19	11.13	7.88	62.02	5.57
16	11.13	4.88	23.77	2.14
9	11.13	-2.13	4.52	0.41
9	11.13	-2.13	4.52	0.41
12	11.13	0.88	0.77	0.07
11	11.13	-0.13	0.02	0.00
11	11.13	-0.13	0.02	0.00
9	11.13	-2.13	4.52	0.41
6	11.13	-5.13	26.27	2.36
8	11.13	-3.13	9.77	0.88
17	11.13	5.88	34.52	3.10
4	11.13	-7.13	50.77	4.56
11	11.13	-0.13	0.02	0.00
14	11.13	2.88	8.27	0.74
12	11.13	0.88	0.77	0.07
6	11.13	-5.13	26.27	2.36
7	11.13	-4.13	17.02	1.53
3	11.13	-8.13	66.02	5.93
5	11.13	-6.13	37.52	3.37
0	11.13	-11.13	123.77	11.13
5	11.13	-6.13	37.52	3.37
3	11.13	-8.13	66.02	5.93
4	11.13	-7.13	50.77	4.56
13	11.13	1.88	3.52	0.32
4	11.13	-7.13	50.77	4.56

83.28

Elaborador por: Catalina Terán

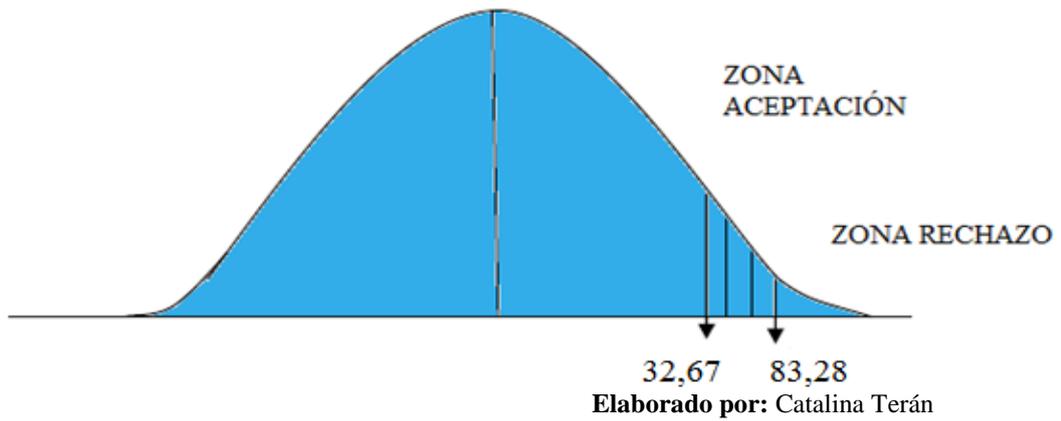
El χ^2 calculado debe ser mayor que el χ^2 tabulado para rechazar la hipótesis nula

El χ^2 calculado es de 83.28, encontrando así que el χ^2 tabulado es de 32.671 de esta forma podemos rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa

que dice: La implantación del Grid Gerencial SI mejorara la Dirección en el Gobierno Autónomo Descentralizado Santiago de Píllaro.

GRÁFICO CHI CUADRADO

Gráfico 17: Chi Cuadrado



CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL ANÁLISIS

5.1 CONCLUSIONES

- ✓ El 58-% de los colaboradores encuestados de la institución considera que la dirección administrativa no es la más adecuada teniendo en cuenta que no existe un adecuada liderazgo.
- ✓ Del total de colaboradores de la institución, 32 consideran adecuada la implementación de proyectos que permitan desarrollar las relaciones interpersonales para fomentar el compañerismo y se pueda cumplir con los objetivos de la institución.
- ✓ El 25 colaboradores piensan que la relación que existe entre los jefes y los colaboradores de cada departamento denota cierta fricción al momento de tomar decisiones en actividades a realizar.
- ✓ Dentro de los departamentos el 53 % no se ha dado importancia en la realización de un cronograma el mismo que puede ser de mucha ayuda para desarrollar diversas actividades a realizar durante la semana.
- ✓ La comunicación en la institución 24 colaboradores supone que no es la más adecuada ya que por la falta de la misma se puede provocar que exista barreras de comunicación lo que afecte al momento de tomar decisiones importantes a la institución.

5.2 RECOMENDACIONES

- ✓ Aplicar un sistema de gestión administrativa que contenga políticas gerenciales, para conseguir la eficiencia de todo el personal que integra la empresa y por ende incrementar su nivel de efectividad.
- ✓ Los departamentos deben planificar las actividades a realizar durante la semana para que puedan cumplir con sus metas de manera óptima y por ende prestar mejor servicio a la ciudadanía.
- ✓ El departamento de recursos humanos debe realizar un seguimiento para poder asegurar que todos los colaboradores desempeñen sus funciones de manera más acorde con lo que debe realizar en cada departamento.
- ✓ Revisar los procesos de comunicación entre departamentos para lograr una comunicación efectiva y que el flujo de la comunicación se realice de manera más rápida.
- ✓ Realizar reuniones periódicas entre todos los miembros de la institución para garantizar que las relaciones interpersonales se afiancen y se pueda mejorar el clima laboral.
- ✓ Buscar la implantación de modelos que permitan tener un buen liderazgo en los directivos de la institución así como en cada equipo de trabajo.

CAPITULO VI

LA PROPUESTA

6.1 DATOS INFOMATIVOS

TEMA: IMPLANTACION DEL MODELO DE GRID GERENCIAL EN LA DIRECCIÓN DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL SANTIAGO DE PÍLLARO.

INSTITUCIÓN EJECUTORA: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Píllaro.

UBICACIÓN:

Provincia: Tungurahua

Cantón: Santiago de Píllaro

Parroquia: La matriz

Dirección: Calle Bolívar

BENEFICIARIOS:

Luego de ponerse en práctica la propuesta los beneficiarios serian toda la institución y por ende los usuarios.

TIEMPO ESTIMADO: seis meses

COSTO DE LA PROPUESTA:**Presupuesto.**

Este indicador nos ayudara a estimar el capital que se necesita para la elaboración del presente proyecto determinando si la entidad cuenta con los fondos necesarios para financiarlos en los materiales que se necesitan para la aplicación del mismo.

La Empresa estima un valor de:

Valor Presupuestado: \$ 69,95

Los materiales que se requieren para la aplicación son los siguientes:

Tabla 19: Materiales

MATERIALES	CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR TOTAL
Papel	1 Resma	Para la impresión de las encuestas	5,00
Lápices	1 caja	Para la realización de las encuestas	4,70
Esferos	1 caja	Para la realización de las encuestas	10,00
Servicio de Internet	1 mes	Para investigaciones con relación al tema planteado para la elaboración de las preguntas.	15,00
Carpetas	15 unidades	Para la preservación de los documentos	5,25
Tinta	2 frascos	Para la impresión de las encuestas	10,00
Servicio de energía eléctrica	1 mes	Debido al consumo de la computadora, impresora.	20,00
		TOTAL	69,95

EQUIPO TECNICO RESPONSABLE: Departamento de planificación y de Talento Humano.

6.2 ANTECEDENTES

Después de haber realizado la presente investigación a los miembros de la institución se concluye que el Gobierno Municipal Santiago de Píllaro cuenta con un conocimiento empírico sobre lo que es el liderazgo y por ende no cuenta con un modelo de liderazgo.

El Grid gerencial posee gran importancia a nivel administrativo ya que permite saber los estilos de liderazgo que poseen los directivos del GAD y nos presenta alternativas para poder mejorar las competencias que ellos poseen.

En el libro *The Managerial Grid*, Robert Blake y Jane Moun-ton presentan el concepto de evaluar el comportamiento laboral mediante dos importantes factores del lugar de trabajo: los colaboradores y la generación de resultados así también la rejilla gerencial permite identificar, analizar y resolver problemas servicio – personas.

Al formar parte de la institución por un lapso de tiempo pude notar que los directivos contaban con conocimientos empíricos sobre el liderazgo por ello la implantación del Modelo del Grid será de mucha ayuda para tomar correctivos necesarios a los miembros de la institución logrando así una atención más adecuada a los usuarios y mejorando a la vez las relaciones interpersonales entre los miembros del GAD.

6.3 JUSTIFICACIÓN

En la sociedad que vivimos todas la personas cambian continuamente y es por esto que al contar el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Píllaro con un modelo de Grid gerencial mejoran las relaciones que existe entre los colaboradores.

El Grid gerencial o llamado también rejilla del liderazgo permitirá a los colaboradores de la institución crear diversos lasos los cuales sirvan para mejorar tanto las relaciones entre personas y los servicios prestados a la sociedad de manera que se puedan cumplir con los objetivos de la organización siempre buscando el bien de la misma.

Al implementar el modelo de Grid gerencial será de gran utilidad ya que permitirá plantear y analizar los problemas que exista dentro de la institución proporcionando a los directivos un medio abreviado para evaluar el comportamiento laboral.

Las ventajas que se podría obtener al implantar el modelo será mejorar las relaciones interpersonales entre los colaboradores y por ende satisfacer las necesidades y requerimientos de los usuarios.

El modelo también permitirá identificar el tipo de liderazgo que poseen los jefes departamentales y de la misma forma saber cuál es el más óptimo, basándonos en parámetros establecidos en el mismo.

Al mantener un liderazgo adecuado dentro de cada departamento se lograra cumplir con los objetivos de manera eficaz, así mismo la atención a los usuarios se la realizara más ágilmente.

6.4 OBJETIVOS

6.4.1 Objetivo General

PROPONER LA IMPLANTACION DE UN MODELO DE GRID GERENCIAL EN LA DIRECCIÓN DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPALMUNICIPALSANTIAGO DE PÍLLARO.

6.4.2 Objetivos Específicos

- ✓ Realizar un cuestionario del Grid gerencial para determinar los aspectos específicos que determinan a un líder.
- ✓ Establecer los parámetros que contienen la malla gerencial para la elaboración del Grid dentro del GAD Santiago de Píllaro.

- ✓ Identificar los estilos de liderazgo que existirán dentro del GAD Santiago de Píllaro.
- ✓ Establecer el perfil del líder más adecuada para el GAD Santiago de Píllaro.
- ✓ Generar un modelo de Grid gerencial en el GAD Santiago de Pillaro.

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

La presente propuesta es factible por las siguientes razones que serán descritas a continuación:

Factibilidad Económica – Financiera.

En este tipo de propuesta se pone de manifiesto tanto esfuerzos intelectuales es por esta razón que se necesitara que el GAD deberá poner en práctica lo mencionado en ella, se contara con todo el apoyo necesario de la institución para poner en práctica los avances y progresos que se obtenga.

Factibilidad Socio – Cultural.

Al plantear el modelo del Grid gerencial se generar la unión tanto de los colaboradores internos y externos ya que al poner en marcha el modelo se puede lograr que se mejore el liderazgo dentro del GAD y por ende mejorara la relación que existe entre los miembros consiguiendo realizar diversos planes que sirva como motivación y así conseguir la eficiencia en todas los servicios.

Factibilidad del Talento Humano.

La institución cuenta con un recurso humano capaz de adaptare los diversos cambios en mejora del GAD, al poner en marcha el modelo se prestara el total apoyo para realizar cualquier cambio que se genere ya que los colaboradores son los más interesados en mejorar las relaciones y encaminarse hacia el éxito de la misma.

6.6 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

6.6.1. Modelo del Grid Gerencial

Las organizaciones actuales están sometidas a grandes presiones para ofrecer un funcionamiento y estructura “hechos a medida”, lo que les permite alcanzar los objetivos y satisfacer a sus numerosas partes interesadas. Muchas de estas presiones para reorganizar el modelo operativo parecen estar en conflicto, por lo que directores ejecutivos y gerentes se enfrentan al dilema de resolver una serie de disyuntivas sobre prioridades competitivas.

El modelo operativo se centra en las actividades y los procesos, no en la estructura. Pretende concretar qué actividades y procesos debe realizar la organización para aportar valor a los clientes, socios y otras partes interesadas. Asimismo, determina dónde se realizan estas actividades y cómo se deben gestionar y controlar.

(Abreu, 2010)

En la actualidad las empresas conceden mayor importancia al desarrollo gerencial y capacitación a todos los niveles de jerarquía, desde supervisores hasta directores. En efecto, gran parte de la selección y capacitación está dedicada al liderazgo, buscando con ello elevar en gran medida la calidad de los ejecutivos. En opinión de algunos analistas, la diferencia entre una empresa próspera y otra en crisis se ve influenciada por el papel de quienes la dirigen.

Uno de los enfoques más reconocidos para la definición de los estilos de liderazgo es la rejilla administrativa, creada hace unos años por Robert Blake y Jane Mouton. Con base en investigaciones previas en las que se demostró la importancia de que los administradores pongan interés tanto en la producción como en las personas, Blake y Mouton idearon un inteligente recurso para la dramatización de ese interés. La rejilla resultante, se ha usado en todo el mundo como un medio para la capacitación de los administradores y la identificación de varias combinaciones de estilos de liderazgo.

(Thomas, 2009)

Malla Gerencial

Blake y Mouton (1964) presentaron una teoría de la administración eficaz, la malla gerencial (managerial grid), en la que se establecen varias características universales de las organizaciones:

- existe un objetivo o propósito; todas las organizaciones tienen algún tipo de propósito u objetivo,
- la gente, todas las organizaciones sociales tienen miembros que están involucrados en el cumplimiento de los fines de la organización,
- la jerarquía, todas las organizaciones tienen dirigentes y dirigidos.

Describen también los objetivos generales de la dirección o administración. Su interés por la producción, por la gente y sus asunciones sobre la forma de usar la jerarquía para favorecer la producción.

Señalan que existen 2 dimensiones básicas del liderazgo efectivo:

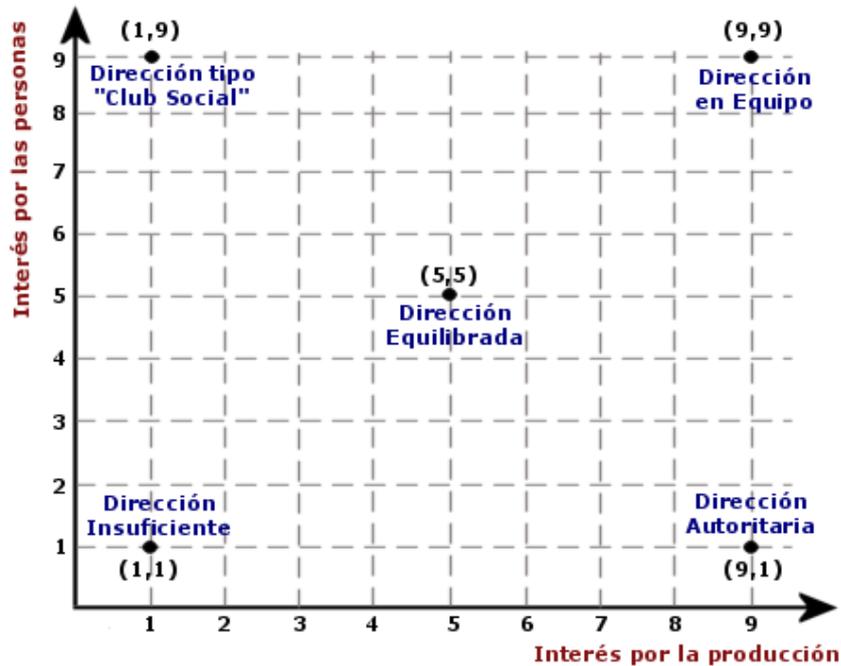
- el interés por las personas,
- el interés por la producción.

Dimensiones que coinciden con las dimensiones de "consideración" e "iniciación de estructura" de los estudios de Ohio y con la caracterización de los líderes "centrados en los colaboradores" y los "orientados en la producción" de los estudios de Michigan.

Dimensiones que son independientes y pueden representarse gráficamente como ejes de coordenadas en los que el interés por la gente (eje vertical) y el interés por la producción (eje horizontal) oscilan entre muy bajo (rango 1) a muy alto (rango 9). Puesto que son independientes, un dirigente puede tener un alto grado de interés por la producción y muy poco o ninguno por la gente, o que presente cualquier otra combinación posible. Según Blake y Mouton (1964) la situación de liderazgo óptima sería la 9.9, en la que el dirigente muestra una alta preocupación en la producción y en las personas.

(Arthur, 2010)

Teoría de la Malla Gerencial



Fuente: Schein y Bennis. Gráfico: www.tiemposmodernos.eu

Estilos de liderazgo

Estos son algunos de los estilos de liderazgo más populares no sólo en la teoría del liderazgo sino también en la práctica en las empresas de hoy.

1. Liderazgo autocrático

El Liderazgo autocrático es una forma extrema de liderazgo transaccional, donde los líderes tienen el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos. Los miembros del staff tienen una pequeña oportunidad de dar sugerencias, incluso si estas son para el bien del equipo o de la organización. Muchas personas se sienten resentidas al ser tratadas de esta manera. A menudo el liderazgo autocrático tiene altos niveles de ausentismo y rotación del personal. Para algunas tareas y trabajos sin calificación el estilo puede ser efectivo, porque las ventajas del control superan las desventajas.

2. Liderazgo burocrático

Los líderes burocráticos hacen todo según "el libro". Siguen las reglas rigurosamente y se aseguran que todo lo que hagan sus seguidores sea preciso. Es un estilo de liderazgo muy apropiado para trabajar cuando existen serios riesgos de seguridad (como trabajar con maquinaria, sustancias tóxicas, o peso peligroso) o cuando largas sumas de dinero están en juego.

3. Liderazgo carismático

Un estilo carismático de liderazgo es similar al liderazgo transformacional, porque estos líderes inspiran muchísimo entusiasmo en sus equipos y sus muy energéticos al conducir a los demás. De todas formas los líderes carismáticos tienden a creer más en si mismos que en sus equipos y esto genera problemas, y un proyecto o la organización entera podrían colapsar el día que el líder abandone la empresa. En los ojos de los seguidores, el éxito está ligado a la presencia del líder carismático.

4. Liderazgo participativo o democrático

A pesar que es el líder democrático el que toma la última decisión, ellos invitan a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones. Esto no solo aumenta la satisfacción por el trabajo sino que ayuda a desarrollar habilidades. Los miembros de equipo sienten en control de su propio destino así que están motivados a trabajar duro, más que por una recompensa económica.

Ya que la participación democrática toma tiempo, este abordaje puede durar mucho tiempo pero a menudo se logra un buen resultado. Este estilo de liderazgo puede adoptarse cuando es esencial el trabajo en equipo y cuando la calidad es más importante que la velocidad o la productividad.

5. Liderazgo Laissez-faire

Esta expresión francesa significa "déjalo ser" y es utilizada para describir líderes que dejan a sus miembros de equipo trabajar por su cuenta. Puede ser efectivo si los líderes monitorean lo que se está logrando y lo comunican al equipo regularmente. A menudo el liderazgo laissez-faire es efectivo cuando los

individuos tienen mucha experiencia e iniciativa propia. Desafortunadamente, este tipo de liderazgo puede darse solo cuando los mandos no ejercen suficiente control.

6. Liderazgo orientado a las personas o liderazgo orientado a las relaciones

Es el opuesto al liderazgo orientado a la tarea. Con el liderazgo orientado a las personas, los líderes están completamente orientados en organizar, hacer de soporte y desarrollar sus equipos. Es un estilo participativo, y tiende a empoderar al equipo y a fomentar la colaboración creativa. En la práctica la mayoría de los líderes utilizan tanto el liderazgo orientado a la tarea y el liderazgo orientado a las personas.

7. Liderazgo natural

Este término describe al líder que no está reconocido formalmente como tal. Cuando alguien en cualquier nivel de una organización lidera simplemente por satisfacer las necesidades de un equipo, se describe como líder natural. Algunos lo llaman liderazgo servil.

De muchas maneras este tipo de liderazgo es una forma democrática de liderazgo porque todo el equipo participa del proceso de toma de decisiones. Quienes apoyan el modelo de liderazgo natural dicen que es una buena forma de trabajo en un mundo donde los valores son cada vez más importantes. Otros creen que en situaciones de mucha competencia, los líderes naturales pueden perder peso por otros líderes que utilizan otros estilos de liderazgo.

8. Liderazgo orientado a la tarea

Los líderes altamente orientados a la tarea, se focalizan solo en que el trabajo se haya cumplido y pueden ser un poco autocráticos. Estos líderes son muy buenos para definir el trabajo y los roles necesarios, ordenar estructuras, planificar, organizar y controlar. Pero no tienden a pensar mucho en el bienestar de sus equipos, así que tienen problemas para motivar y retener a sus colaboradores.

9. Liderazgo transaccional

Este estilo de liderazgo nace con la idea de que los miembros de equipo acuerdan obedecer completamente a su líder cuando aceptan el trabajo.

La transacción es el pago a cambio del esfuerzo y la aceptación hacia las tareas que les da su líder. El líder tiene derecho a castigar a quien considere que su trabajo no está como él desea.

El liderazgo transaccional es un tipo de management, no un verdadero estilo de liderazgo, porque el foco es hacia la ejecución de tareas de corto plazo.

10. Liderazgo transformacional

Los líderes transformacionales son considerados los verdaderos líderes por la mayoría de los teóricos del liderazgo. Inspiran a sus equipos en forma permanente, y le transmiten su entusiasmo al equipo. A su vez estos líderes necesitan sentirse apoyados solo por ciertos colaboradores.

Es una ida y vuelta emocional. Es por ello que muchas organizaciones tienen que funcionar tanto con el liderazgo transformacional como con el liderazgo transaccional.

Los líderes transaccionales (o managers) se aseguran de que la rutina se lleve adelante en forma apropiada, mientras que la transformacional busca nuevas iniciativas y agregar valor.

Teorías del Liderazgo

La importancia del liderazgo es tal, que a través de la historia se han efectuado distintos estudios con la finalidad de conocer el perfil del líder y los estilos de liderazgo. Sun-Tzu y Maquiavelo, entre otros, escribieron importantes tratados acerca de la estrategia de los líderes y la manera de dirigir. Es a partir del siglo xx, cuando los estudiosos de la administración analizan las teorías y estilos del liderazgo, con la finalidad de proporcionar al directivo herramientas para dirigir con mayor eficacia las organizaciones. Existen múltiples teorías acerca de los enfoques del liderazgo. De manera resumida se mencionan las más importantes;

se hace notar que el directivo debe estudiarlas todas ellas con detenimiento para tener una visión más completa, de tal forma que pueda ejercer el estilo de liderazgo más conveniente para su organización. Las principales teorías al respecto son las siguientes.

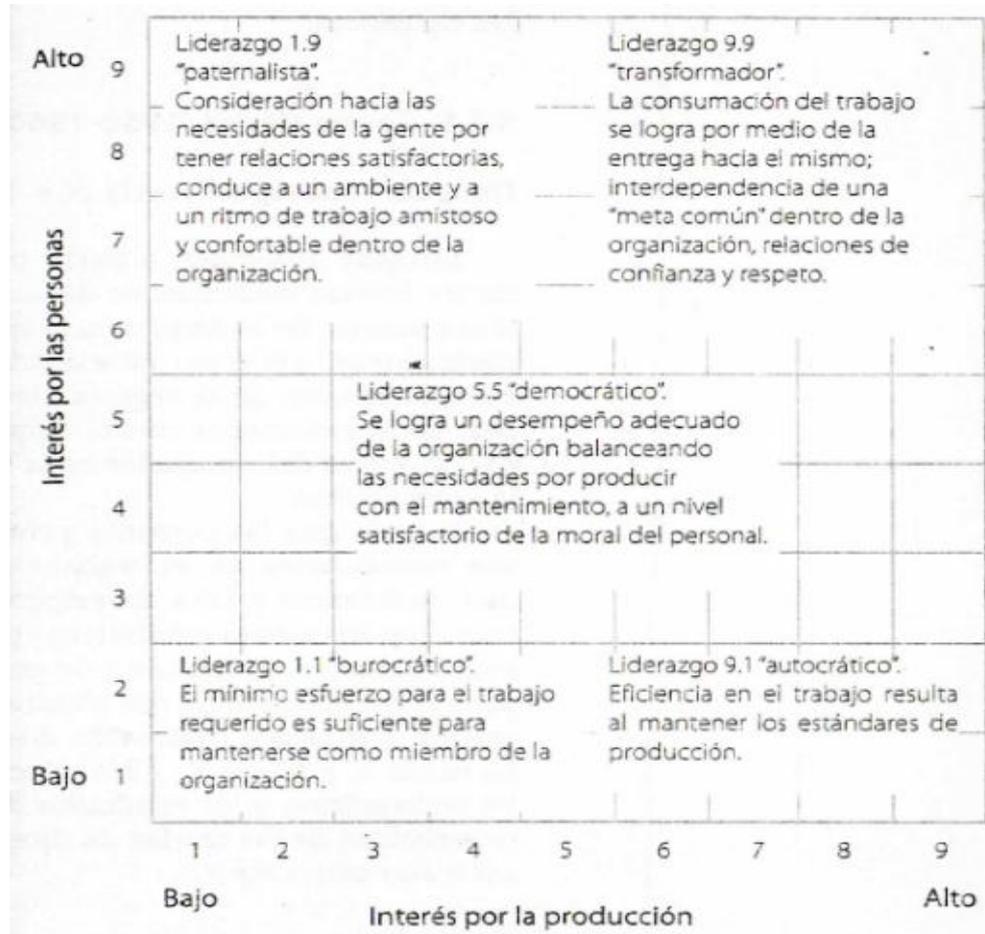
Blake y Mouton. Grid Gerencial

Uno de los más importantes estudios acerca de los estilos de liderazgo lo hicieron Robert Blake y James Mouton, quienes crearon la teoría del Grid Gerencial o Malla Administrativa. Después de varios años de investigaciones, estos autores llegaron a la conclusión de que existen hasta 81 estilos de liderazgo, pero que básicamente destacan cinco estilos de dirección, de cuyas combinaciones se originan todos los demás. Blake y Mouton presentan los estilos de liderazgo en una gráfica, en la que el eje horizontal constituye el interés hacia la producción y el eje vertical representa el interés hacia las personas.

Estos autores analizan los cinco estilos básicos de liderazgo, sus ventajas y desventajas, que son:

- a) Autócrata o 1.9. Caracterizado por un énfasis primordial de dirección hacia la producción, este estilo ocasiona rebeldía hacia la autoridad y frustración en los colaboradores, así como resultados no tan buenos en cuanto a productividad.
- b) Paternalista o 9.1. Enfatiza la importancia del factor humano y de la motivación a través de las recompensas, conocido también como el estilo "de la zanahoria". Propicia que los colaboradores sólo trabajen cuando existe una recompensa.
- c) 1.1o Burocrático. Prevalece una indiferencia hacia la producción y hacia el recurso humano, y al directivo sólo le interesa conservar su puesto y evitarse problemas. Este estilo origina que el personal tenga muy pobres resultados.
- d) 5.5 o Democrático. Es el estilo conciliador que intenta equilibrar los intereses de los colaboradores y de la empresa con base en concesiones. Los resultados en cuanto a productividad son buenos, más no sobresalientes.

- e) 9.9 o Transformador. Se enfoca a la administración participativa, en donde se potencian el interés por la producción y por el ser humano, logrando así una máxima productividad y motivación.



Blake y Mouton concluyen que es imprescindible conocer los distintos estilos de dirección con la finalidad de que se desarrollen competencias para ejercer el estilo 9.9. Se recomienda ampliamente la lectura de la obra El grid para la máxima eficiencia en supervisión, con la finalidad de que el lector conozca con mayor profundidad las variables del Grid Gerencial.

(Munch, 2010)

Características de los estilos de liderazgo según Blake y Mouton.

Tabla 20: Estilos de Liderazgo

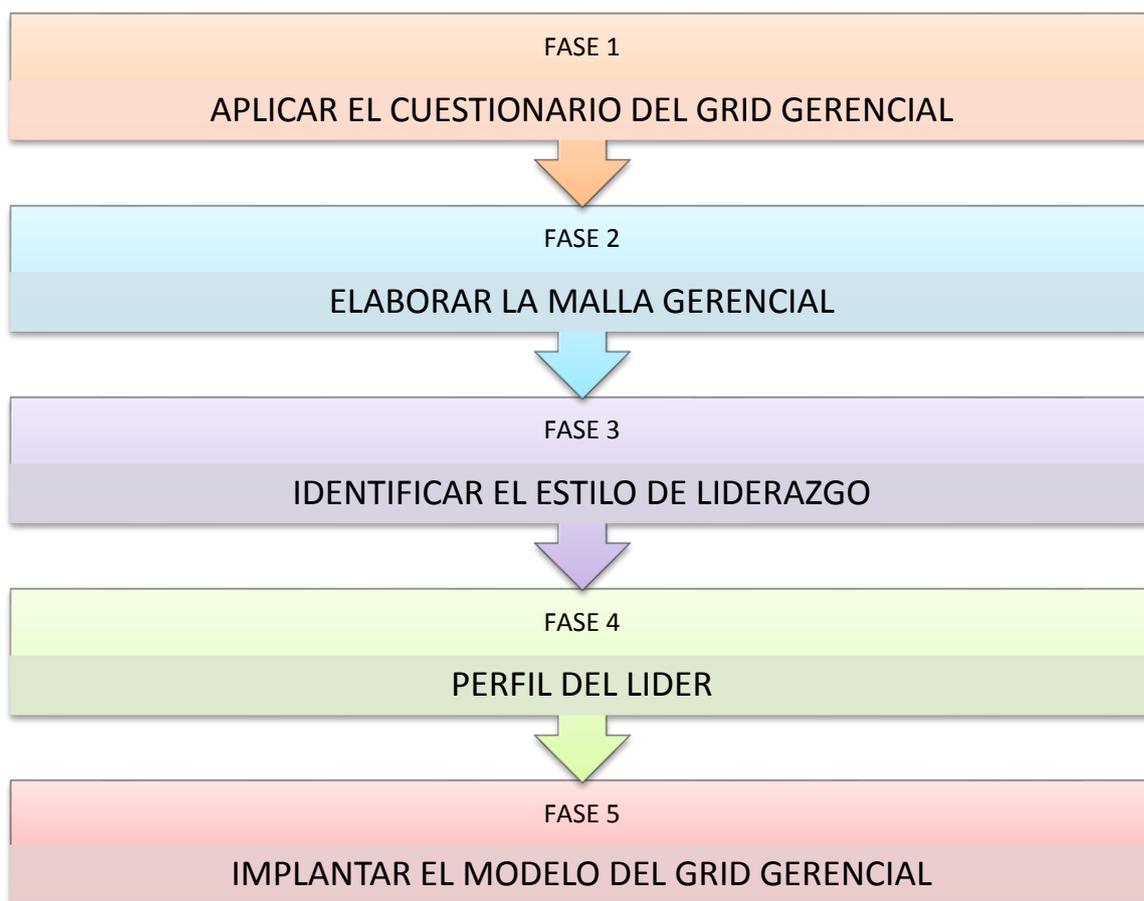
Estilo de liderazgo	9.1	1.9	1.1	5.5	9.9
Características de supervisión					
Comunicación	"La necesaria" vía jefe hacia abajo.	Frecuente y amable.	Es callado y muy concentrado. No conversa.	Concede igual importancia a la comunicación formal e informal.	Acuerdo común.
Instrucciones	Claras y Directas	No exige. Es indirecto	Pasa los problemas a sus colaboradores.	Explica objetivos y se asegura que sus colaboradores estén de acuerdo.	Objetivos y metas creados y compartidos en equipo.
Equivocaciones y errores	Nunca deja pasar errores	Acentúa lo positivo, elimina lo negativo, no culpa a nadie.	No ve las equivocaciones. Trata de librarse de responsabilidades.	Crea ambiente apacible, ritmo descansado de trabajo. Manda a cursos.	Comprende avisos de los errores.
Quejas	La considera como debilidad o incapacidad; las ignora.	Se une al grupo y acepta las quejas.	Evita mostrarse abierto a las quejas.	Responde a las quejas. "Puertas abiertas"	Son significativos, aprende a través de la crítica.
Productividad de los colaboradores	Frustración y hostilidad reprimida. Productividad bajo supervisión.	Solo trabaja en relación a los premios. Productividad media.	Indiferencia y apatía ante el trabajo. Productividad nula.	Productividad normal buen ambiente de trabajo.	Alta motivación. Las tensiones se resuelven a cada paso. Máxima Productividad.
Evaluación de la actuación	Fija estándares de desempeño y exige que se cumplan.	Evade la evaluación de la actuación.	Trata a todo su personal por igual.	Se prepara para la evaluación. Primero lo positivo y luego lo negativo.	Jefe y subordinado realizan la evaluación analizando puntos fuertes y débiles.

Fuente: Liderazgo y Dirección Lourdes Munch 2011
Elaborador por: Catalina Terán

6.7 MODELO METODOLÓGICO

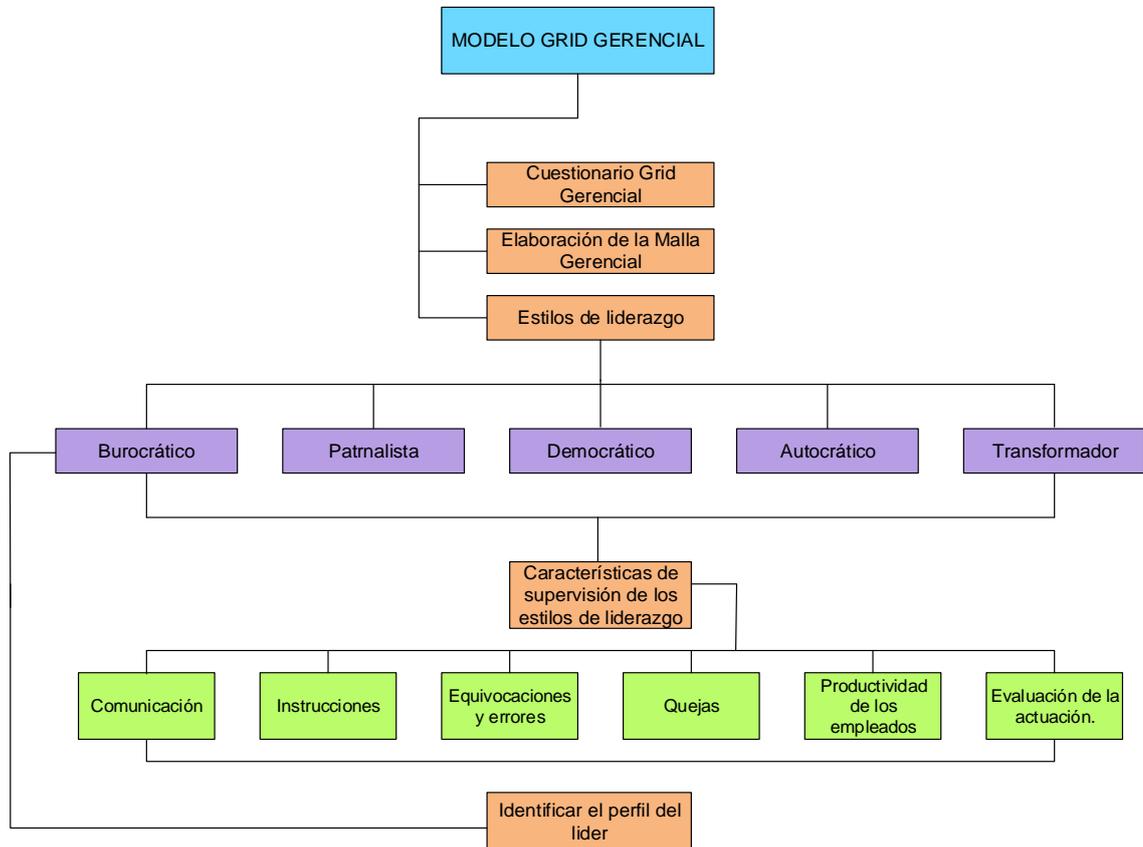
6.7.1 Esquema para generar la construcción el Modelos del Grid Gerencial.

Gráfico 18: Construcción Modelo Grid Gerencial



6.7.2. Esquema del Grid Gerencial.

Gráfico 19: Modelo Grid Gerencial



6.7.1.1 Fase 1: Aplicar el Cuestionario del Grid Gerencial.

A continuación se presenta un cuestionario a cerca del Grid gerencial el mismo que nos permitirá constatar que tipo de liderazgo existe dentro de los diferentes departamentos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Pillaro para luego tomar los correctivos necesarios para mejorarlo; es necesario recalcar que dicho cuestionario se lo deberá realizar cada seis meses para de esta forma estar en constante retroalimentación.

Tabla 21: Cuestionario Grid Gerencial

CUESTIONARIO GRID GERENCIAL		
Test		
Instrucciones:		
<ul style="list-style-type: none"> • En primer lugar lea las cinco frases de cada grupo de elementos. • Después de haberlas leído, considere cada afirmación como una posible descripción de su personalidad gerencial. • Otorga cinco puntos a la afirmación que le parece describir mejor su comportamiento durante su desempeño, pero su comportamiento real y no una noción ideal que usted tenga de su comportamiento. • Por lo tanto, en la serie completa de cinco frases solo se puede otorgar una de las puntuaciones siguientes a cada frase: 1, 2, 3, 4, 5. 		
ELEMENTO 1: DECISIONES		
	CARACTERÍSTICAS DE COMPORTAMIENTO	VALOR
A1	Acepto básicamente la decisión de mis colaboradores y usuarios u otras personas.	
B1	Me empeño en establecer y, mantener buenas relaciones con mis colaboradores.	
C1	Me esfuerzo por tomar decisiones realizables, aun cuando no sean siempre óptimas.	
D1	Me empeño de obtener del usuario o en tomar yo mismo una decisión que sea razonable y lógica; odio las indecisiones.	
E1	Me empeño de conseguir de los colaboradores decisiones sanas que se base en la comprensión y la coincidencia de opiniones.	
ELEMENTO 2: CONVICCIONES		
A2	Estoy conforme con las opiniones, las formas de comportamiento y las ideas de mis colaboradores u otras personas y evito tomar partido por alguien.	
B2	Me inclino más hacia la aceptación de las opiniones de mis colaboradores o de otras personas que hacia las imposiciones de mis propias opiniones.	
C2	Cuando surgen opiniones que son muy distintas a las mías, intento llegar a una posición intermedia.	
D2	Defiendo mis opiniones, incluso cuando corro el riesgo de ofender a alguien con ello.	
E2	Escucho las opiniones de los demás y las evaluó con espíritu de critica cuando son distintas de las mías. Tengo convicciones muy claras pero estoy dispuesto a cambiar mis posturas cuando me ponen argumentos razonables.	
ELEMENTO 3: DISPOSICIÓN PERSONAL AL TRABAJO		
A3	Considero suficiente mi disposición al trabajo.	
B3	Me empeño en ayudar a los demás en la realización de sus objetivos.	
C3	Busco constantemente nuevas ideas para cumplir con rigor mis tareas.	
D3	Se lo que quiero y fuerzo a los demás par que estén de acuerdo con mis propuestas.	
E3	Invierto mis energías en mi trabajo y se cómo entusiasmar a los demás con mis proyectos.	

ELEMENTO 4: CONFLICTOS		
	CARACTERÍSTICAS DE COMPORTAMIENTO	VALOR
A4	Cuando surgen conflictos intento permanecer neutral o incluso evadirme del asunto.	
B4	Evito siempre que se creen conflictos. Sin embargo, al no ser posible, intento aplacar los sentimientos de rebeldía y evitar hostilidades.	
C4	Cuando se han generado conflictos, no permito que me desplacen de mi punto de vista; sin embargo intento encontrar de manera justa una solución aceptable para todas las partes.	
D4	Al generarse un conflicto intento, en primer lugar, suavizarlo y eliminarlo; pero intentare en todo el caso defender mi opinión.	
E4	Cuando se ha generado un conflicto, intento en primer lugar investigar las causas y, a continuación, intentar tratar estas causas en forma razonable.	
ELEMENTO 5: AUTODOMINIO (AUTOCONTROL)		
A5	Como soy siempre neutral, nada me puede provocar.	
B5	Puesto que las tensiones provocan con facilidad desacuerdo, intento siempre reaccionar con calor humano y amabilidad.	
C5	Bajo tensiones me vuelvo inseguro y no sé cómo salir del asunto sin producir aún más tensión.	
D5	Cuando las cosas no se desarrollan como a mí me gusta, me pongo a la defensiva, sigo intransigentemente con mi opinión y busco febrilmente argumentos contrarios.	
E5	Cuando estoy excitado, me esfuerzo siempre en mantener autocontrol – incluso cuando es visible mi tensión interior.	
ELEMENTO 6: SENTIDO DEL HUMOR		
A6	Mi estilo de humor es siempre considerado como muy poco gracioso por los demás.	
B6	Mi estilo del humor lo enfoco sobre todo en mantener relaciones amables con los demás; en situaciones difíciles intento eliminar “la formalidad” mediante un chiste.	
C6	Mi estilo de humor lo enfoco sobre todo a conquistar otras personas para mí y para mis objetivos.	
D6	Mi humor es simplemente arrollador – me hace, por así decir, irresistible.	
E6	Mi estilo de humor contribuye a aclarar la situación en cierto modo filosóficamente. En todas las situaciones mantengo un poco de humor, incluso bajo presiones muy fuertes.	

TABLA PARA EVALUAR

ELEMENTOS	ESTILOS DE LIDERAZGO				
	1.1	1.9	5.5	9.1	9.9
DECISIONES	A1	B1	C1	D1	E1
CONVICCIONES	A2	B2	C2	D2	E2
ENTUSIASMO	A3	B3	C3	D3	E3
CONFLICTO	A4	B4	C4	D4	E4
TEMPERAMENTO	A5	B5	C5	D5	E5
HUMOR	A6	B6	C6	D6	E6
TOTAL					

Fuente:

[Http://www.educaplay.com/es/recursoseducativos/1276201/teoria_del_grid_gerencial.htm](http://www.educaplay.com/es/recursoseducativos/1276201/teoria_del_grid_gerencial.htm)

Modificado por: Catalina Terán

6.7.1.1.1 Análisis de resultados

Después de aplicar la encuesta a las diferentes unidades departamentales del GAD Santiago de Píllaro se obtuvo los siguientes resultados:

➤ Alcaldía

Tabla 22: Alcaldía

ELEMENTOS	ESTILOS DE LIDERAZGO				
	1.1	1.9	5.5	9.1	9.9
DECISIONES	5	3	4	2	1
CONVICCIONES	4	2	5	3	1
ENTUSIASMO	2	3	5	4	1
CONFLICTO	5	3	2	1	4
TEMPERAMENTO	4	5	3	1	2
HUMOR	2	4	5	1	3
TOTAL	22	20	24	12	12

Elaborado por: Catalina Terán

➤ Director financiero

Tabla 23: Dirección Financiera

ELEMENTOS	ESTILOS DE LIDERAZGO				
	1.1	1.9	5.5	9.1	9.9
DECISIONES	1	3	2	5	4
CONVICCIONES	4	2	1	3	5
ENTUSIASMO	4	2	3	5	1
CONFLICTO	1	2	5	4	3
TEMPERAMENTO	5	4	2	3	1
HUMOR	1	3	4	5	2
TOTAL	16	26	17	25	16

Elaborado por: Catalina Terán

➤ Director administrativo

Tabla 24: Dirección Administrativa

ELEMENTOS	ESTILOS DE LIDERAZGO				
	1.1	1.9	5.5	9.1	9.9
DECISIONES	1	5	2	3	4
CONVICCIONES	2	4	1	3	5
ENTUSIASMO	3	4	5	2	1
CONFLICTO	4	3	2	5	1
TEMPERAMENTO	3	4	2	1	5
HUMOR	1	5	4	3	2
TOTAL	14	25	16	17	19

Elaborado por: Catalina Terán

- Dirección de planificación y ordenamiento territorial

Tabla 25: Dirección de Planificación y Ordenamiento Territorial

ELEMENTOS	ESTILOS DE LIDERAZGO				
	1.1	1.9	5.5	9.1	9.9
DECISIONES	1	2	3	5	4
CONVICCIONES	5	3	4	1	2
ENTUSIASMO	2	4	1	5	3
CONFLICTO	1	3	4	5	2
TEMPERAMENTO	5	2	1	4	3
HUMOR	1	4	5	3	2
TOTAL	15	18	18	23	16

Elaborado por: Catalina Terán

- Dirección de obras publicas

Tabla 26: Dirección de Obras Públicas

ELEMENTOS	ESTILOS DE LIDERAZGO				
	1.1	1.9	5.5	9.1	9.9
DECISIONES	1	2	3	5	4
CONVICCIONES	2	1	3	4	5
ENTUSIASMO	3	4	2	5	1
CONFLICTO	4	3	1	5	2
TEMPERAMENTO	1	4	5	2	3
HUMOR	4	3	2	5	1
TOTAL	14	17	16	21	16

Elaborado por: Catalina Terán

- Dirección de gestión ambiental y servicios públicos

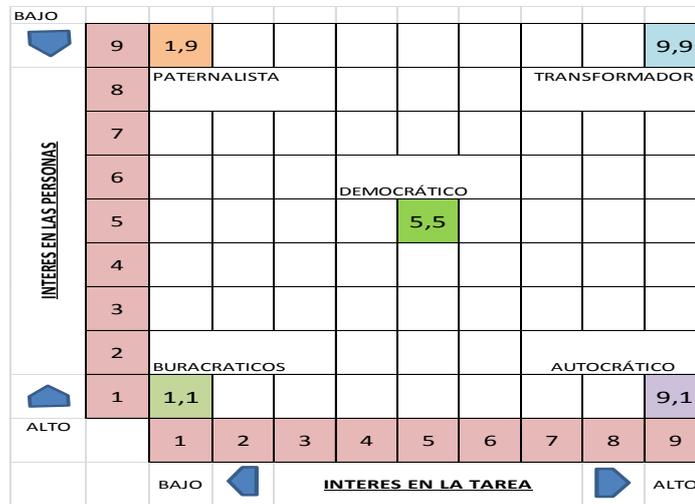
Tabla 27: Dirección de Gestión Ambiental

ELEMENTOS	ESTILOS DE LIDERAZGO				
	1.1	1.9	5.5	9.1	9.9
DECISIONES	1	5	2	3	4
CONVICCIONES	5	4	3	2	1
ENTUSIASMO	1	5	4	3	2
CONFLICTO	5	3	1	2	4
TEMPERAMENTO	2	5	4	1	3
HUMOR	3	4	1	5	2
TOTAL	17	26	16	16	16

Elaborado por: Catalina Terán

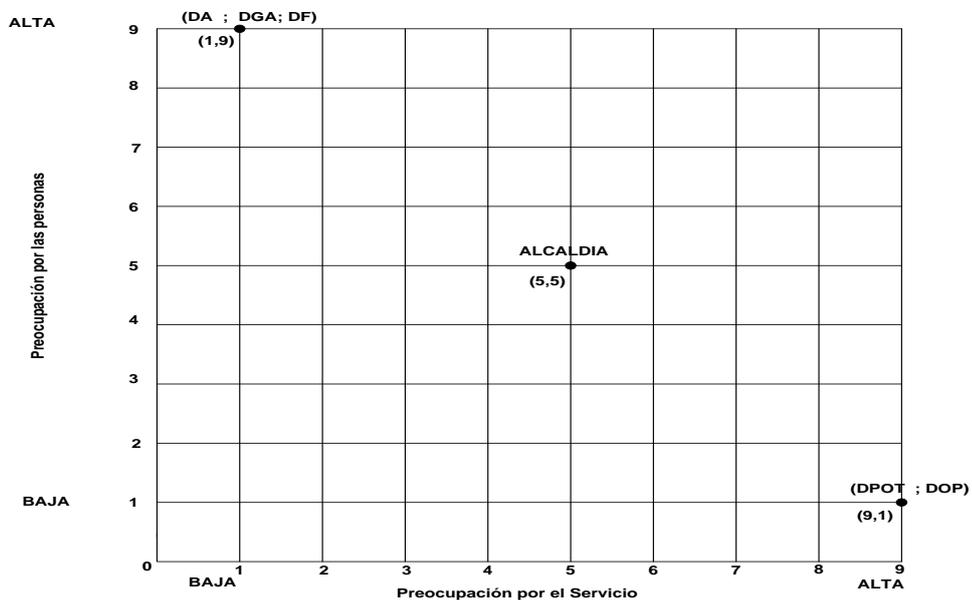
6.7.1.2 Fase 2: Establecer el contenido de la Malla Gerencial.

Gráfico 20: Contenido Malla Gerencial



A continuación se presenta la malla gerencial obtenida de la información tabulada de los directivos del GAD Municipal Santiago de Pillaro.

Gráfico 21: Malla Grid Gerencial GAD



Elaborado por: Catalina Terán.

Dónde:

DA: Dirección Administrativa

DGA: Dirección de Gestión Ambiental y Servicios Públicos

DPOT: Dirección de Planificación y Ordenamiento Territorial

DF: Dirección financiera

6.7.1.3 Fase 3: Identificación de los Estilos de Liderazgo.

Después de haber tabulado la información obtenida de la realización de las encuestas mediante la malla gerencial se puede establecer el estilo de liderazgo que posee cada uno de los directivos del GAD Municipal Santiago de Pillaro, a continuación se detalla las características de cada unidad de dirección:

- Alcaldía

Tabla 28: Democrático

ESTILO DE LIDERAZGO	Democrático (5,5)
Características de supervisión	
Comunicación	Concede igual importancia a la comunicación formal e informal.
Instrucciones	Explica objetivos y se asegura que sus colaboradores estén de acuerdo.
Equivocaciones y errores	Crea ambiente apacible, ritmo descansado de trabajo. Manda a cursos.
Quejas	Responde a las quejas. "Puertas abiertas"
Productividad de los colaboradores	Productividad normal buen ambiente de trabajo.
Evaluación de la actuación	Se prepara para la evaluación. Primero lo positivo y luego lo negativo.

- Director financiero

Tabla 29: Autocrático

ESTILO DE LIDERAZGO	Autocrático (9,1)
Características de supervisión	
Comunicación	"La necesaria" vía jefe hacia abajo.
Instrucciones	Claras y Directas
Equivocaciones y errores	Nunca deja pasar errores
Quejas	La considera como debilidad o incapacidad; las ignora.
Productividad de los colaboradores	Frustración y hostilidad reprimida. Productividad bajo supervisión.
Evaluación de la actuación	Fija estándares de desempeño y exige que se cumplan.

- Director administrativo

Tabla 30: Paternalista

ESTILO DE LIDERAZGO	Paternalista (1,9)
Características de supervisión	
Comunicación	Frecuente y amable.
Instrucciones	No exige. Es indirecto
Equivocaciones y errores	Acentúa lo positivo, elimina lo negativo, no culpa a nadie.
Quejas	Se une al grupo y acepta las quejas.
Productividad de los colaboradores	Solo trabaja en relación a los premios. Productividad media.
Evaluación de la actuación	Evade la evaluación de la actuación.

- Dirección de planificación y ordenamiento territorial

Tabla 31: Autocrático

ESTILO DE LIDERAZGO	Autocrático (9,1)
Características de supervisión	
Comunicación	"La necesaria" vía jefe hacia abajo.
Instrucciones	Claras y Directas
Equivocaciones y errores	Nunca deja pasar errores
Quejas	La considera como debilidad o incapacidad; las ignora.
Productividad de los colaboradores	Frustración y hostilidad reprimida. Productividad bajo supervisión.
Evaluación de la actuación	Fija estándares de desempeño y exige que se cumplan.

- Dirección de obras publicas

Tabla 32: Autocrático

ESTILO DE LIDERAZGO	Autocrático (9,1)
Características de supervisión	
Comunicación	"La necesaria" vía jefe hacia abajo.
Instrucciones	Claras y Directas
Equivocaciones y errores	Nunca deja pasar errores
Quejas	La considera como debilidad o incapacidad; las ignora.
Productividad de los colaboradores	Frustración y hostilidad reprimida. Productividad bajo supervisión.
Evaluación de la actuación	Fija estándares de desempeño y exige que se cumplan.

- Dirección de gestión ambiental y servicios públicos

Tabla 33: Paternalista

ESTILO DE LIDERAZGO	Paternalista (1,9)
Características de supervisión	
Comunicación	Frecuente y amable.
Instrucciones	No exige. Es indirecto
Equivocaciones y errores	Acentúa lo positivo, elimina lo negativo, no culpa a nadie.
Quejas	Se une al grupo y acepta las quejas.
Productividad de los colaboradores	Solo trabaja en relación a los premios. Productividad media.
Evaluación de la actuación	Evade la evaluación de la actuación.

6.7.1.4 Fase 4: Perfil del Líder.

Los especialistas en el estudio del liderazgo consideran que el perfil del líder efectivo es integral: el actuar del líder involucra no sólo aspectos de sus competencias puntuales que requiere tener para ejercer influencia y motivación en otros, sino que también debe tener competencias contextuales que le permitan

entender a sus colaboradores y saber leer en ellos las potencialidades y debilidades de éstos para poder actuar en equipo y, finalmente, competencias conceptual-pragmáticas que tienen que ver con el plan de empresa, el proceso estratégico, el entorno y la responsabilidad social.

Se puede afirmar que un líder para poder ser un líder efectivo en el actual contexto globalizado no puede renunciar a estos tres aspectos del proceso de liderazgo.

Todas las competencias que se presentan a continuación deben acompañar al líder, así:

Como primera instancia, el líder debe contar con su propio equipaje de competencias, las que le permiten a él, como ser humano, ejercer influencia y motivación en otros seres humanos. Éstas son:

Creatividad, desde su proceso interno el líder genera ideas y resuelve situaciones de contingencia.

Innovación, competencia en absoluta relación con la anterior donde, a partir del proceso creativo, el líder innova, rompe paradigmas y crea nuevos procesos.

Espíritu emprendedor, competencia que permite a las dos anteriores cristalizar las ideas en hechos concretos con empuje que, al mismo tiempo, les trasmite a sus colaboradores.

Confianza, sin la cual el líder no puede proyectar seguridad y credibilidad para sí y en otros.

Flexibilidad, que le permite adaptarse a todos los cambios del entorno y a situaciones diversas (adversas y favorables).

Autodesarrollo, que le permite al líder crecer interiormente, lograr coherencia y excelencia personal.

Adoptar decisiones, virtud que le permite al líder elegir asertivamente, en relación consigo mismo, sus colaboradores y a la empresa.

Interés por mantenerse actualizado, que le garantiza al líder el aprendizaje continuo. Como segunda instancia, el líder efectivo debe contar con competencias que le faciliten crear equipos y saber entender a sus colaboradores. Estas son:

Negociación y manejo de conflictos, puesto que esta competencia, desde el equipaje del líder, le permite plantear soluciones y resolver conflictos entre sus colaboradores, contando con sus principios y valores para conciliar y mediar de manera equitativa, buscando siempre el “ganar-ganar”.

Comunicación efectiva, sin la cual no se puede motivar e influenciar a otros, ni transmitir la visión que quiere compartir y mucho menos, solucionar conflictos, negociar y trabajar en equipo.

Relaciones interpersonales, conjunto irrenunciable de comportamiento, por ser parte de la interacción social, al cual todos los seres humanos están sujetos y sin el cual no se puede lograr metas con otros. También hace parte del equipaje del líder puesto que dependiendo de cómo se piense acerca de los demás seres humanos con quienes se interactúa, así mismo se les tratará; en otras palabras, si un líder considera que los seres humanos con los que interactúa son seres integrales y libres, el líder respetará sus ideas y tendrá en cuenta que no sólo están abocados a la productividad, sino al desarrollo integral y a la calidad de vida.

Trabajo en equipo, dimensión vital en el actual contexto para el logro con compromiso de metas comunes.

Motivar equipos, sin la cual el líder no obtiene la responsabilidad y la orientación hacia el logro por parte de sus colaboradores.

Y en tercera instancia, el líder efectivo requiere de competencias que le permitirán lograr con éxito el plan estratégico de la organización, a partir del conocimiento del entorno y de la responsabilidad social. Éstas son:

Visión prospectiva, es entendida por la línea como el escenario futuro donde el líder quiere llegar y hacia donde empuja a sus colaboradores para constituirlo como una visión compartida y llena de prospectiva.

Conocimiento del entorno, esta competencia está ligada con el plan de empresa, pero con el conocimiento de las oportunidades que el entorno pueda otorgar para que el líder genere una ventaja competitiva, teniendo presente las amenazas que también pueden existir.

Pensamiento ético, conjunto de creencias (principios y valores) que orientan tanto al equipaje del líder como a su responsabilidad social para con la empresa y para con el entorno y el sector donde opera.

Manejo de la incertidumbre y la complejidad, competencia que obliga al líder a tener una mente abierta para entender el caos y la incertidumbre, pero que le lleva a conducir la empresa bajo el actual contexto globalizado.

Pensamiento estratégico, que faculta al líder para posicionar al emprendimiento que lidera y cumplir con el plan del mismo.

Administración del tiempo, la cual le permite establecer con criterio prioridades para lo que dirige.

Efectividad, que le permite al líder lograr resultados con calidad.

Pensamiento sistémico, que le ofrece al líder integralidad al actuar en la empresa.

(Anonimo, 2010)

A continuación se realiza una tabla comparativa entre las unidades de dirección del GAD Municipal Santiago de Pillaro, la misa que servirá para identificar las competencias y por ende proponer estrategias para lograr conseguir un estilo de liderazgo de 9,9; esta tabla de liderazgo optimo se sugiere colocar en un lugar oportuno ya que servirá para saber los factores que deben ser mejorados así como también factores que medianamente deberá estar presente en un departamento:

TABLA SEMÁFORO GRID GERENCIAL

A continuación se presenta en la tabla las características que poseen los Directivos del GAD Municipal Santiago de Píllaro con respecto al estilo de liderazgo 9,9.

Tabla 34: Semáforo Grid Gerencial actual GAD

Características del Líder 9,9	UNIDADES DE DIRECCIÓN					
	Alcaldía	Dirección financiera	Director administrativo	Director de planificación y ordenamiento territorial	Director de obras publicas	Director de gestión ambiental y servicios públicos.
	(5,5)	(1,9)	(1,9)	(9,1)	(9,1)	(1,9)
Creatividad						
Innovación						
Espíritu emprendedor						
Confianza						
Flexibilidad						
Autodesarrollo						
Adoptar decisiones						
Interés por mantenerse actualizado						
Negociación y manejo de conflictos						
Comunicación efectiva						
Relaciones interpersonales						
Trabajo en equipo						
Motivar equipos						
Conocimiento del entorno						
Manejo de la incertidumbre						
Administración del tiempo						

Elaborado por: Catalina Terán

Dónde:

= Las características que se mejoraran con el trabajo diario.

= Las características que poseen los actuales directivos.

6.7.1.5 Fase 5: Modelo del Grid Gerencial.

Modelo del Grid gerencial

Desde 1940 aproximadamente, se ha venido dando grandes avances tanto en la administración científica como en el campo de las relaciones humanas.

Hasta hoy, ha quedado plenamente comprobado que ambas tienen aún mucho que ofrecer. Prueba de esto es que en 1944 Robert Blake y Jane Mount, desarrollaron un sistema en el cual por medio de una matriz se evaluaba la actitud de los gerentes. Su modelo dice que los mejores gerentes no están enfocados ni a la gente, ni a la producción, sino a la gente y a la producción simultáneamente.

Ellos llamaron a su modelo “The Managerial Grid” que ha sido traducido como “Grid Gerencial”, “Parrilla Administrativa”, “Rejilla Gerencial”, “Grid Administrativo”, entre otros.

Para verificar si la institución es excelente o no,, se propone la utilización de la confirmación empresarial la cual permite la evaluación de las seis funciones de la empresa a través de tres perspectivas y cuatro orientaciones, para valorar cada aspecto del comportamiento y desempeño de la organización. Las funciones más importantes de la empresa son:

- Recursos Humanos
- Administración financiera
- Operaciones
- Marketing
- Investigación y Desarrollo
- La empresa como un todo.

Cada una de las funciones contribuye a algo a la empresa y la excelencia como un todo, o contiene barreras que impiden que la empresa alcance un desempeño más alto.

Las tres perspectivas son:

- **Eficiencia vigente:** Se refiere a la evaluación de que tan bien está haciéndose las cosas en el momento, indicando las áreas de fortaleza en las operaciones de la empresa.
- **Flexibilidad:** Es la capacidad de la institución para cambiar rápida, correcta y solidariamente con el fin de enfrentar los cambios imprevisibles que ocurran a corto plazo, señalando la fuerza de reserva, de sustentación y de solución de problemas.
- **Desarrollo:** Son las estrategias de largo plazo (1.5 o 10 años) que pueden aumentar la posibilidad de que la empresa alcance más adelante un crecimiento programado.

El Grid Administrativo presupone que el administrador de una empresa o institución siempre está orientado hacia dos asuntos en este caso sería: el servicio y las personas.

Algunos teóricos han sugerido la ampliación del Grid incorporando lo que sería una tercera dimensión que también podría llamarse espesor, profundidad o consistencia, por lo general representa la dimensión del tiempo.

(Guadalupe, 2012)

Resultados de aplicar el modelo de Grid gerencial

Al aplicar el modelo de Grid gerencial en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de pillaró podremos mejorar el liderazgo dentro de la institución, ya que los resultados obtenidos preliminarmente nos permitirán formar un panorama claro de se encuentra el liderazgo de cada unidad y cómo afecta en si a la dirección de la misma.

TABLA SEMÁFORO GRID GERENCIAL

Tabla que evalúa las Características optimas de las unidades de dirección con respecto al estilo de liderazgo que ya poseen.

Tabla 35: Semáforo Grid Gerencial Propuesta

Características del Líder 9,9	UNIDADES DE DIRECCIÓN					
	Alcaldía	Dirección financiera	Director administrativo	Director de planificación y ordenamiento territorial	Director de obras publicas	Director de gestión ambiental y servicios públicos.
	(5,5)	(1,9)	(1,9)	(9,1)	(9,1)	(1,9)
Creatividad						
Innovación						
Espíritu emprendedor						
Confianza						
Flexibilidad						
Autodesarrollo						
Adoptar decisiones						
Interés por mantenerse actualizado						
Negociación y manejo de conflictos						
Comunicación efectiva						
Relaciones interpersonales						
Trabajo en equipo						
Motivar equipos						
Conocimiento del entorno						
Manejo de la incertidumbre						
Administración del tiempo						

Elaborado por: Catalina Terán

Dónde:

: Característica medianamente necesaria pero igual de importante.

: Características actuales que poseen los directivos del GAD.

: Características importantes que deben poseer.

El cuadro realizado cuenta las características que deben los directores de cada unidad tomar en cuenta para poder llegar así a ser un líder 9,9 es decir llegar a tener un estilo de liderazgo Transformador.

A continuación se detalla los factores que obtendremos al implantar el modelo del Grid gerencial en la institución:

- Las aptitudes diarias de los jefes de departamento así como de los directivos será optimista ya que se conseguirá que valore a la gente, demuestre valores frente a las diversas actividades realizadas.

Según cada estilo de liderazgo planteamos medidas correctivas para cada situación presentada:

Tabla 36: Medidas Correctivas Estilo Democrático

ESTILO DE LIDERAZGO	Democrático (5,5)	
	Características Estilo de liderazgo 5,5	Estilo de liderazgo 9,9
Comunicación	Concede igual importancia a la comunicación formal e informal.	La comunicación abierta fomenta la comprensión mutua.
Instrucciones	Explica objetivos y se asegura que sus colaboradores estén de acuerdo.	Mantener a los colaboradores de cualquier cambio en torno a las obligaciones y responsabilidades.
Equivocaciones y errores	Crea ambiente apacible, ritmo descansado de trabajo. Manda a cursos.	Dar la capacitación necesaria siempre que sea necesario.
Quejas	Responde a las quejas. "Puertas abiertas"	El respeto y la confianza mutua sirven de base para conseguir relación equilibrada.
Productividad de los colaboradores	Productividad normal buen ambiente de trabajo.	Brindar a los colaboradores la oportunidad de aportar ideas.
Evaluación de la actuación	Se prepara para la evaluación. Primero lo positivo y luego lo negativo.	Evaluar debidamente el potencial de los colaboradores basados en lo demostrado en relación a la tarea asignada.

Tabla 37: Medidas Correctivas Estilo Paternalista

ESTILO DE LIDERAZGO	Paternalista (1,9)	
Características Estilo de liderazgo 5,5		Estilo de liderazgo 9,9
Comunicación	Frecuente y amable.	Analizar las ideas, información y cualquier otro aporte que efectuó el colaborador.
Instrucciones	No exige. Es indirecto	Brindar instrucciones y recomendaciones correspondientes.
Equivocaciones y errores	Acentúa lo positivo, elimina lo negativo, no culpa a nadie.	La participación activa en la solución de problemas y en la formulación de decisiones es la base del crecimiento y el desarrollo.
Quejas	Se une al grupo y acepta las quejas.	Lograr que los colaboradores se comprometan con la tarea asignada.
Productividad de los colaboradores	Solo trabaja en relación a los premios. Productividad media.	La actuación se desarrolla dentro de una estructura de metas y objetivos basados en la autodirección.
Evaluación de la actuación	Evade la evaluación de la actuación.	Evaluar debidamente el potencial de los colaboradores basado en lo desempeñado en las tareas a él encomendada.

Tabla 38: Medidas Correctivas Estilo Autócrata

ESTILO DE LIDERAZGO	Autocrático (9,1)	
Características Estilo de liderazgo 5,5		Estilo de liderazgo 9,9
Comunicación	"La necesaria" vía jefe hacia abajo.	Facultar que los colaboradores estén próximos a los líderes departamentales.
Instrucciones	Claras y Directas	Identifique las tareas fundamentales del colaborador.
Equivocaciones y errores	Nunca deja pasar errores	La participación será más fácil y productiva cuanto mayor sea el interés de los colaboradores de participar.
Quejas	La considera como debilidad o incapacidad; las ignora.	Identificar cualquier situación que pueda ocurrir y que demande una acción de respeto.
Productividad de los colaboradores	Frustración y hostilidad reprimida. Productividad bajo supervisión.	Controlar la debida ejecución de la tarea y sus resultados.
Evaluación de la actuación	Fija estándares de desempeño y exige que se cumplan.	Hacer una autoevaluación de en qué medida el líder cubrió satisfactoriamente cada una de sus funciones según el desempeño y los comentarios de los colaboradores.

Al aplicar estos correctivos se puede logra obtener los siguientes resultados óptimos que deberían contar el GAD Municipal Santiago de Píllaro:

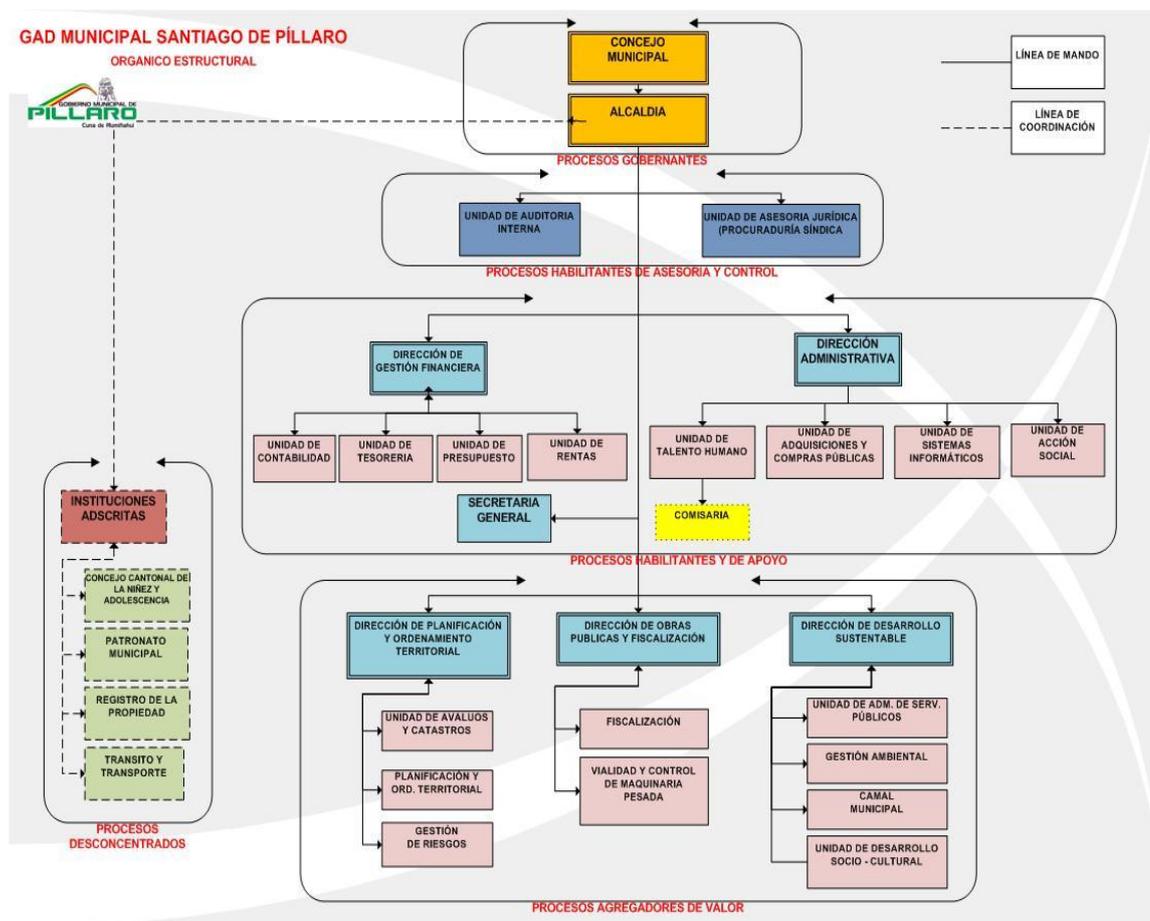
- Análisis de la matriz gerencial para que la gerencia comprenda y se familiarice con el comportamiento organizacional.
- Se analiza el funcionamiento real de grupos o equipos de trabajo bajo la óptica de métodos de resolución de problemas
- Se mejorar las relaciones interpersonales es decir, los líderes cumplen promesas, escuchas atentamente, dicen la verdad, fomentas respeto y confianza duradera.
- Aprende a trabajar en equipo, conseja, comparte experiencias reclasifica las metas, toma las decisiones necesarias, motiva a los mineros de la institución a participar en las decisiones.
- Se mejorar las relaciones que existen entre las personas y los servicios que brinda la institución ya que este aspecto no tenía la suficiente importancia.

6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA.

Luego de la elaboración de la propuesta a continuación se dará a conocer a los directivos del GAD la puesta en marcha de la misma y como se la va a realizar.

6.8.1. Organigrama

Gráfico 22: Organigrama GAD



6.8.2. Cronograma de actividades.

Tabla 39: Cronograma

CRONOGRAMA:										
Tiempo de duración en la Generación del modelo de Grid gerencial										
MODELO DE GRID GERENCIAL PARA MEJORAR LA DIRECCIÓN DENTRO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPALMUNICIPALSANTIAGO DE PÍLLARO.										
Objetivo:										
PROPONER UN MODELO DE GRID GERENCIAL PARA MEJORAR LA DIRECCIÓN DENTRO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPALMUNICIPALSANTIAGO DE PÍLLARO										
N.-	ACTIVIDADES	TEMPO	1	2	3	4	5	6	7	ACONTECIMIENTO
1	Exposición acerca del tema	1 día								Conferencia
2	Aplicar la encuesta	1 día								Taller
3	Tabular los resultados	2 días								Taller
4	Elaborar la malla gerencial	1 día								Taller
5	Ubicar el estilo de liderazgo	1 día								
6	Encontrar el perfil del líder	1 día								Conferencia
Recursos		Responsables			Fecha de inicio				Fecha de finalización	
<ul style="list-style-type: none"> • Humano • Tecnológico • Material 		<ul style="list-style-type: none"> • Director del Departamento de Recursos Humanos 			Mes de Mayo				Mes de septiembre	

Elaborador por: Catalina Terán

6.9. PLAN DE MONITOREO Y EVALUACION DE LA PROPUESTA

Tabla 40: Plan Monitoreo y Evaluación de la Propuesta

PREGUNTAS BASICAS	EXPLICACION
¿Qué evaluar?	Comportamiento organizacional del GAD. Municipal del cantón Santiago de Píllaro.
¿Por qué evaluar?	Para saber si la propuesta a sido de beneficiosa para la institución y si se la está aplicando.
¿Para qué evaluar?	Para saber el grado de factibilidad que ha tenido la propuesta y si se está aplicando los parámetros establecidos en la propuesta.
¿Con que criterios evaluar?	Comprobando si los objetivos planteados se están cumpliendo.
Indicadores	Cuantitativos y cualitativos.
¿Quién evalúa?	Investigador con la ayuda del Departamento de Recursos Humanos del GAD.
¿Cuándo evalúa?	Las evaluaciones se las realizara dependiendo de cuando lo estime necesario el Alcalde las mismas se las puede realizar trimestralmente para mejorar el control.
¿Cómo evaluar?	Poniendo en práctica la encuesta.
Fuentes de información	Libros de desarrollo organizacional. Libros de liderazgo Libros de comportamiento organizacional. Internet Biblioteca virtual. Etc.
¿Con que evaluar?	Escuetas impresas, talleres

7. BIBLIOGRAFIA

7.1 Bibliografía Libros

Aviles, C. S. (2007). Elementos de la Administracion (Vol. Uno).

B, E., & Krieger, F. (2011). Comportamiento Organizacional.

Bain, D. (2009). Productividad la solucion a los problemas de la empresa. Mexico: MC Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional (SEGUNDA EDICION ed.). Mexico: Interamericana de editoresS.A.

Curphy, H. G. (2007). Comportamiento el Liderazgo (Quinta ed.).

Jones, G. R. (2010). Administracion Contemporanea (Sexta ed.). Mexico: Mc Graw Hill.

Luthans, F. (2008). Comportamiento Organizacional. México: McGraw Hill.

Luthans, F. (2008). Comportamiento Organizacional (Undécima ed.). Mexico: McGraw hill.

Mazerosky, H., & Portillo, R. (2009). Comportamiento Organizacional.

Munch, L. (2010). Administracion.

Munch, L. (2010). Liderazgo y Direccion. Mexico: Trillas.

Ponce, A. R. (2003). Administracion Moderna.

Roebuck, C. (2008). Delegar Eficazmente (Primera ed.). España.

Sconlan, B. (2008). Principios de Direccion y Conducta Organizacional. Mexico: Limusa.

Stephen P, R. (2004). Comportamiento Organizacional. Mexico: Pearson.

Sthephen, P. (2010). Introduccion al comportamiento organizacional.

7.2 Bibliografía Páginas web

- Abreu. (2010). *Hay Group*. Obtenido de <http://www.haygroup.com/es/services/index.aspx?id=6162>
- Almeida, K. M. (2011). *El liderazgo del Gerente Educativo en el desempeño academico y administrativo del personal que labora en el Colegio Fiscal 17 de septiembre*. Guaranda: Unidad Estatal de Bolivar.
- Anonimo. (2010). *Gerencia en accion*. Obtenido de <http://gerenciaenaccion.com.ve/Liderazgo/lider126.htm>
- Arthur. (2010). *Psicologia-online*. Obtenido de <http://www.psicologia-online.com/pir/la-malla-gerencial.html>
- Baeza, M. d. (7 de Enero de 2013). *Blogspot*. Obtenido de <http://moticacion.blogspot.com/2013/01/marco-teorico.html>
- Cano, L. d. (2007). *Angelfire*. Obtenido de http://www.angelfire.com/zine2/uvm_lce_lama/padmon.htm
- Guadalupe, S. y. (2012). *Alta Direccion*. Obtenido de http://altadireccionsantiagoyoseguadalupe.mex.tl/420300_Teoria-del-Comportamiento.html
- Jennyfer, G., & Ek, A. (4 de Julio de 2014). *GestioPolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/liderazgo-en-las-organizaciones-y-su-importancia.htm>
- Kaizen, G. (2011). *Grupo Kaisen*. Obtenido de http://www.grupokaizen.com/bsce/Enfoques_Gerenciales.pdf
- Peñarreta, D. S. (2014). *La influencia de los Estilos de Liderazgo en los niveles de satisfaccion laboral de los empleados del Gad Municipal de Loja*. QUITO: UNIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR.
- Quintana, V. A. (2 de Febrero de 2009). *Articuloz*. Recuperado el 2014, de <http://www.articuloz.com/liderazgo-articulos/estilos-y-tipos-de-liderazgo-751440.html>

ANEXOS 1



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



ENCUESTA SOBRE: EL GRID GERENCIAL Y SU RELACIÓN CON LA DIRECCIÓN DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO SANTIAGO DE PÍLLARO.

DATOS INFORMATIVOS:

LUGAR:

FECHA:

NOMBRE DEL INVESTIGADOR: Catalina Terán

SEXO: MASCULINO FEMENINO

EDAD: 20-30 30-40 40-50 50-60

OBJETIVO.- Establecer la relación que existe entre el Grid gerencial y la dirección dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Santiago De Píllaro

INSTRUCCIONES.- Lea detenidamente la siguientes preguntas y responda con absoluta sinceridad.

CUESTIONARIO:

1. ¿Cómo considera la dirección administrativa dentro de la institución?

Satisfactorio

Poco satisfactorio

Ineficiente

2. ¿Considera adecuada la gestión realizado por el departamento de talento humano?

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

3. ¿Considera que existe liderazgo dentro del grupo de personas que ejercen la función administrativa?

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

4. ¿Consideraría prudente la implementación de proyectos para mejorar el comportamiento organizacional dentro de la institución?

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

5. ¿Considera que los miembros de la institución desempeñan sus funciones adecuadamente?

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

6. ¿Cómo considera la relación que existe entre los jefes y sus subordinados?

Muy buena

Buena

Regular

Mala

7. ¿Cuándo se produce un desacuerdo con su jefe él siempre tiene la última palabra?

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

8. ¿Consideraría prudente la implementación de proyectos para motivar a los empleados de la institución?

Muy de acuerdo

Algo de acuerdo

Muy en desacuerdo

9. ¿Considera Ud. que existe una adecuada predisposición de los empleados de la institución para desempeñar actividades relacionadas con el mejoramiento de la misma?

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

10. ¿Dentro de su departamento realizan un cronograma de actividades a cumplir en la semana?

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

11. ¿Considera que las actividades que Ud. Realiza dentro de la institución le brinda satisfacción personal?

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

12. ¿Según su criterio la comunicación en la institución es?

Adecuada

Poco adecuada

Inadecuada

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 2

