



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**  
**CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**  
**MODALIDAD DE ESTUDIOS: PRESENCIAL**

**Informe final del Trabajo de Graduación o Titulación previo a la  
Obtención del Título de Psicóloga Industrial**

**TEMA:**

---

“EL LIDERAZGO TRANSFORMADOR Y LA SINERGIA ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DEL CANTÓN AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA”

---

**AUTOR:** Marlene Elizabeth Vecilla Gómez

**TUTOR:** Ing. Mg. Diego Andrés Carrillo Rosero

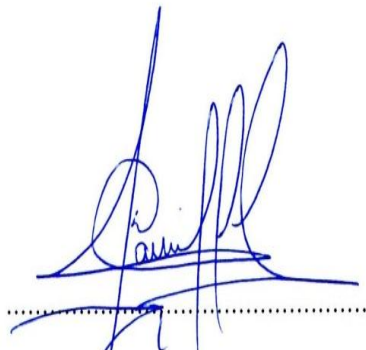
AMBATO – ECUADOR

2015

**APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O  
TITULACIÓN**

**CERTIFICA:**

Yo, Diego Andrés Carrillo Rosero con C. I. 1803584232 , en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el Tema: **“EL LIDERAZGO TRANSFORMADOR Y LA SINERGIA ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DEL CANTÓN AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA”**, desarrollada por la estudiante Vecilla Gómez Marlene Elizabeth, considero que en su Informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentos necesarios, por lo que autorizo la presentación del mismo ante el Organismo pertinente, para que sea sometido a la evaluación por parte de la Comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.



Ing. Mg. Diego Andrés Carrillo Rosero

C.I. 1803584232

**TUTOR**

## **AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Dejo constancia de que el presente informe es el resultado de la investigación del autor, quien basada en la experiencia profesional, en los estudios realizados durante la carrera, revisión bibliográfica y de campo, ha llegado a las conclusiones y recomendaciones descritas en la Investigación. Las ideas, opiniones y comentarios especificados en este informe, son de exclusiva responsabilidad de su autor.



.....

Vecilla Gómez Marlene Elizabeth  
C.I. 1207478627  
**Autora**

## **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

Cedo los derechos en línea patrimoniales del presente Trabajo Final de Grado o Titulación sobre el Tema: **“EL LIDERAZGO TRANSFORMADOR Y LA SINERGIA ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DEL CANTÓN AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA”** autorizo a su reproducción total o parte de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato. Respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro.



.....  
Vecilla Gómez Marlene Elizabeth

C.I. 1207478627


**Autora**

**AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**

La Comisión de estudio y calificación del Informe del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: **“EL LIDERAZGO TRANSFORMADOR Y LA SINERGIA ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DEL CANTÓN AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA”** Autorizo su reproducción total o parte de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro.

LA COMISIÓN:

  
.....  
Leda. Mg. Mónica Narciza López Pazmiño  
CC: 180122435-1  
**MIEMBRO**

  
.....  
Ing. Mg. Pablo Ricardo Morales Fiallos  
CC: 180231816-0  
**MIEMBRO**

## **DEDICATORIA**

Tengo el honor de dedicar el presente trabajo a varias personas que fueron mi fortaleza en el trayecto de mi carrera universitaria. Primero a Dios quien me bendijo con la inteligencia y perseverancia necesaria para concluir esta etapa de mi vida, a mis padres quienes me apoyaron y animaron en todo momento; a mis tíos, hermanos y, a mis primos Belén, Carlos y Ezequiel quienes son mi motor para alcanzar cada meta planteada en mi vida.

Marlene Vecilla Gómez.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por guiarme en todo momento hacia la conquista de mis sueños.

Un agradecimiento especial a la Universidad Técnica de y a las autoridades de la Carrera de Psicología Industrial, docentes, compañeros y, en especial a mi tutor Ing. Mg. Diego Carrillo que con su paciencia y disposición compartió sus conocimientos para hacer posible este trabajo; también por guiarme hacia el camino de excelencia profesional.

Por último a la Institución Ecuatoriana de Seguridad Social del Cantón Ambato, Provincia Tungurahua, quienes me permitieron desarrollar con facilidad mi tema de investigación.

Marlene Vecilla Gómez.

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

### A. PRELIMINARES

Portada.....	i
Aprobación del Tutor del Trabajo de Graduación o Titulación.....	ii
Autoría de la Investigación.....	ii
Cesión de Derechos de Autor.....	iv
Al Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación.....	v
Dedicatoria.....	vi
Agradecimiento.....	vii
Índice General de Contenidos.....	viii
Índice de Cuadros.....	xiv
Índice de Gráficos.....	xv
Índice de Tablas.....	xv
Resumen Ejecutivo.....	xviii

### B. Texto

Introducción.....	1
-------------------	---

#### Capítulo I

##### El Problema

1.1. Tema de la Investigación.....	3
1.2. Planteamiento del Problema.....	3
1.2.1. Contextualización.....	3
1.2.1.1. Árbol de Problemas.....	5
1.2.2. Análisis Crítico.....	6
1.2.3. Prognosis.....	7



1.2.4. Formulación del Problema.....	7
1.2.5. Preguntas Directrices.....	7
1.2.6. Delimitación del Problema.....	8
1.2.6.1. Del Contenido.....	8
1.2.6.2. Delimitación Espacial.....	8
1.2.6.3. Delimitación Temporal.....	8
1.3. Justificación.....	8
1.4. Objetivos.....	10
1.4.1. Objetivo General.....	10
1.4.2. Objetivos Específicos.....	10

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes Investigativos.....	12
2.2. Fundamentación Filosófica.....	17
2.2.1. Fundamentación Ontológica.....	18
2.2.2. Fundamentación Epistemológica.....	18
2.2.3. Fundamentación Axiológica.....	19
2.3. Fundamentación Legal.....	19
2.4. Categorías Fundamentales.....	22
2.4.1. Constelación de Ideas de la Variable Independiente.....	23
2.4.2. Constelación de Ideas de la Variable Dependiente.....	24
Fundamentación de la Variable Independiente.....	25
2.4.1.1. Liderazgo Transformador.....	25
2.4.3.2. Importancia del Liderazgo en las Organizaciones.....	25
2.4.3.3. Estilos de Liderazgo.....	27
2.4.3.3.1. Liderazgo Autoritario.....	27
2.4.3.3.2. Liderazgo Democrático.....	27
2.4.3.3.3. Liderazgo Timonel.....	28
2.4.3.3.4. Liderazgo Transaccional.....	28

2.4.3.3.5. Liderazgo Transformador.....	29
2.4.3.4. Características del Líder Transformador.....	29
2.4.3.5. Componentes del Liderazgo Transformador.....	31
2.4.3.5.1. Liderazgo Transformacional según Leithwood.....	32
2.4.3.6. Clima Organizacional.....	33
2.4.3.6.1. Influencia del Clima Organizacional.....	33
2.4.3.6.1.1. Clima Social.....	34
2.4.3.7. Desarrollo Organizacional.....	34
2.4.3.7.1. Técnicas de Desarrollo Organizacional.....	35
2.4.3.7.2. Surgimiento del DO.....	36
2.4.4. Fundamentación de la Variable Dependiente.....	37
2.4.4.1. Productividad.....	37
2.4.4.2. Trabajo En Equipo.....	38
2.4.4.2.1. La estabilidad laboral mediante el trabajo en equipo.....	39
2.4.4.2.2. Cualidades del Trabajo en Equipo.....	40
2.4.4.2.3. Cómo aprender a Trabajar en Equipo.....	41
2.4.4.3. Sinergia Organizacional.....	41
2.4.4.3.1. La sinergia en el Individuo.....	43
2.4.4.3.2. Importancia de la sinergia.....	44
2.4.4.3.2.1. Recursividad.....	45
2.4.4.3.2.2. Principios de Recursividad.....	45
2.4.4.3.3. Sinergia: Empresarial y Administrativa.....	45
2.4.4.3.3.1. Cómo fomentar la Sinergia Organizacional.....	47
2.5. Hipótesis.....	48
2.6. Señalamiento De Variables.....	48
2.6.1. Variable Independiente.....	48
2.6.2. Variable Dependiente.....	48

### **CAPÍTULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

3.1. Enfoque.....	49
3.2. Modalidad Básica De La Investigación.....	49
3.2.1. De Campo.....	50
3.2.2. Bibliográfica Documental.....	50
3.3. Niveles De Investigación.....	50
3.3.1. Explorativo.....	50
3.3.2. Descriptivo.....	50
3.3.3. Correlacional.....	51
3.3.4. Explicativo.....	51
3.4. Población Y Muestra.....	51
3.4.1. Población.....	51
3.4.2. Muestra.....	51
3.5. Operacionalización De Variables.....	52
3.5.1. Variable Independiente: Liderazgo Transformador.....	52
3.5.2. Variable Dependiente: Sinergia Organizacional.....	53
3.6. Técnicas e Instrumentos.....	54
3.6.1. Encuesta.....	54
3.6.2. Cuestionario.....	54
3.6.3. Validez y confiabilidad.....	54
3.7. Procesamiento y Análisis.....	54
3.7.1. Procesamiento.....	54
3.7.2. Análisis.....	55
3.8. Recolección De La Información.....	57

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1. Encuesta aplicada a los trabajadores del IESS.....	58
4.2. Verificación De La Hipótesis.....	73
4.2.1. Planteamiento de la Hipótesis.....	73
4.2.2. Combinación de Frecuencias.....	73
4.2.3. Estimador Estadístico.....	74
4.2.4. Nivel de Significancia y Regla de Decisión.....	74
2.4.5. Decisión y Aceptación de la Hipótesis.....	76

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1. Conclusiones.....	78
5.2. Recomendaciones.....	79

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

6.1. Datos Informativos.....	80
6.2. Antecedentes de la Propuesta.....	82
6.3. Justificación.....	86
6.4. Objetivos.....	86
6.4.1. Objetivo General.....	86
6.4.2. Objetivos Específicos.....	86
6.5. Análisis De Factibilidad.....	87
6.5.1. Factibilidad Organizacional.....	87
6.5.2. Factibilidad Legal.....	87
6.5.3. Factibilidad Técnica.....	88
6.5.4. Factibilidad Financiera.....	89

6.5.5. Factibilidad Ambiental.....	89
6.6. Fundamentación Científica – Técnica.....	90
Plan De Implementación Del Modelo Europeo De Excelencia Empresarial Para El Instituto Ecuatoriano De Seguridad Social Del Cantón Ambato.....	92
Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social	
Visión.....	93
Misión.....	93
Dirección General	
Competencia.....	93
Estructura Orgánica.....	93
Dirección del Seguro General de Salud Individual y Familiar	
Objetivo General.....	94
Dirección del Sistema de Pensiones	
Objetivo General.....	94
Dirección del Seguro General de Riesgos del Trabajo	
Objetivo General.....	94
Dirección Seguro Social Campesino	
Objetivo General.....	95
Introducción Al Modelo De La Propuesta.....	95
Estructura Del Modelo EFQM de Excelencia.....	95
Desarrollo Del Plan De Implementación Del Modelo EFQM De Excelencia.....	98
Realización de la Fase I – Autoevaluación.....	98
Autoevaluación a través del Cuestionario.....	98
Matriz de Puntuación REDER <sup>®</sup> .....	98
El Cuestionario.....	100
Elección del Equipo Evaluador.....	100
Funciones del Equipo Evaluador.....	101
Elaboración del Cuestionario.....	102
Consenso (Evidencias y Puntuación).....	112
Creación de las Áreas de Mejora y Puntos Fuertes.....	117
Informe de la Autoevaluación.....	120

Realización Fase II – Plan de Acción.....	121
Selección de las Áreas de Mejora.....	121
Definir las Acciones de Mejora.....	123
Definir los Planes de Mejora.....	125
Integración de los Equipos de Mejora.....	128
Informe de los Planes de Acción.....	128
Desarrollo de las Acciones de Mejora: Aprobación.....	129
Aplicación de la Propuesta.....	130
Beneficios de la Aplicación del Modelo EFQM de Excelencia.....	130
6.7. Metodología del Modelo Operativo.....	134
6.8. Administración de la Propuesta.....	136
6.9. Plan de monitoreo y Evaluación de la Propuesta.....	137
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>138</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>142</b>
1. Encuesta.....	142
2. Aprobación de la Institución.....	145
3. Infraestructura.....	146
3.1. IESS.....	146
3.2. Talento Humano.....	147
3.3. Agradecimiento a mi Familia.....	148

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1. Población.....	51
Cuadro N° 2. Operacionalización de la Variable Independiente.....	52
Cuadro N° 3. Operacionalización de la Variable Dependiente.....	53
Cuadro N° 4. Recolección de Información.....	57

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Árbol del Problema.....	5
Gráfico N° 2. Categorías Fundamentales.....	22
Gráfico N° 3. Constelación de la VI.....	23
Gráfico N° 4. Constelación de la VD.....	24
Gráfico N° 5. Sinergia Empresarial y Administrativa.....	46
Gráfico N° 6. Estabilidad Laboral.....	58
Gráfico N° 7. Desarrollo Personal.....	59
Gráfico N° 8. Crecimiento Profesional.....	60
Gráfico N° 9. Pagos basados en habilidades.....	61
Gráfico N° 10. Promociones al mejor trabajador.....	62
Gráfico N° 11. Incentivos no económicos.....	63
Gráfico N° 12. Sentimiento de pertenencia.....	64
Gráfico N° 13. Metas Personales.....	65
Gráfico N° 14. Metas Generales.....	66
Gráfico N° 15. Metas Operativas.....	67
Gráfico N° 16. Trabaja en consecuencia con las metas operativas.....	68
Gráfico N° 17. Trabajo en equipo.....	69
Gráfico N° 18. Trabajar Asociado.....	70
Gráfico N° 19. Procesos dirigidos al cumplimiento de metas.....	71
Gráfico N° 20. Percepción - Logro De Objetivos.....	72
Gráfico N° 21. Campana de Gaus.....	77
Gráfico N° 22. Organigrama: Estructura Orgánica Funcional del IESS.....	82
Gráfico N° 23. Modelo EFQM de Excelencia.....	95
Gráfico N° 24. Matriz de Puntuación REDER.....	99

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Estabilidad Laboral.....	58
Tabla N° 2. Desarrollo Personal.....	59

Tabla N° 3. Crecimiento Profesional.....	60
Tabla N° 4. Pagos basados en habilidades.....	61
Tabla N° 5. Promociones al mejor trabajador.....	62
Tabla N° 6. Incentivos no económicos.....	63
Tabla N° 7. Sentimiento de pertenencia.....	64
Tabla N° 8. Metas Personales.....	65
Tabla N° 9. Metas Generales.....	66
Tabla N° 10. Metas Operativas.....	67
Tabla N° 11. Trabaja en consecuencia con las metas operativas.....	68
Tabla N° 12. Trabajo en equipo.....	69
Tabla N° 13. Trabajar Asociado.....	70
Tabla N° 14. Procesos dirigidos al cumplimiento de metas.....	71
Tabla N° 15. Percepción - Logro De Objetivos.....	72
Tabla N° 16. Frecuencias Observadas.....	74
Tabla N° 17. Frecuencias Esperadas.....	75
Tabla N° 18. Contingencia de Frecuencias absolutas Observadas.....	75
Tabla N° 19. Cálculo de la Fórmula.....	76
Tabla N° 20. Tabla de Verificación.....	77
Tabla N° 21. Gastos.....	81
Tabla N° 22. Descripción de los Agentes Facilitadores y Resultados.....	97
Tabla N° 23. Cuestionario de Autoevaluación – Criterio 1.....	103
Tabla N° 24. Cuestionario de Autoevaluación – Criterio 2.....	104
Tabla N° 25. Cuestionario de Autoevaluación – Criterio 3.....	105
Tabla N° 26. Cuestionario de Autoevaluación – Criterio 4.....	106
Tabla N° 27. Cuestionario de Autoevaluación – Criterio 5.....	107
Tabla N° 28. Cuestionario de Autoevaluación – Criterio 6.....	108
Tabla N° 29. Cuestionario de Autoevaluación – Criterio 7.....	109
Tabla N° 30. Cuestionario de Autoevaluación – Criterio 8.....	110
Tabla N° 31. Cuestionario de Autoevaluación – Criterio 9.....	111
Tabla N° 32. Ejemplo de Evidencias.....	112
Tabla N° 33. Puntuación Final.....	115



Tabla N° 34. Escala de Reconocimientos.....	116
Tabla N° 35. Modelo de un Punto Fuerte.....	118
Tabla N° 36. Modelo de Puntos Fuertes.....	118
Tabla N° 37. Definición de un Área de Mejora.....	119
Tabla N° 38. Identificación de las Áreas de Mejoras.....	120
Tabla N° 39. Informe de Autoevaluación.....	121
Tabla N° 40. Áreas de Mejora.....	123
Tabla N° 41. Definición de las Acciones de Mejora.....	124
Tabla N° 42. Acciones de Mejora.....	125
Tabla N° 43. Cronograma del Plan de Acción.....	126
Tabla N° 44. Ficha de Acción de Mejora.....	127
Tabla N° 45. Informe de los Planes de Acción.....	129
Tabla N° 46. Indicadores de Gestión.....	132
Tabla N° 47. Metodología Del Modelo Operativo.....	134
Tabla N° 48. Administración de la Propuesta.....	136
Tabla N° 49. Plan de Monitoreo.....	137

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**  
**CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**

**TEMA:**

“EL LIDERAZGO TRANSFORMADOR Y LA SINERGIA ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DEL CANTÓN AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA”

**Autora:** Marlene Elizabeth Vecilla Gómez

**Tutor:** Ing. Mg. Diego Carrillo

**RESUMEN EJECUTIVO**

En este trabajo de investigación se pretende demostrar la incidencia del Liderazgo Transformador en la Sinergia Organizacional de La Coordinación General de Prestaciones del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social del Cantón Ambato, Provincia del Tungurahua, se procedió a realizar una encuesta a los 60 trabajadores determinando que: el liderazgo actual de la Institución es inadecuado para potenciar el rendimiento laboral de los trabajadores influyendo en la Sinergia Organizacional de la misma, ya que no existe cohesión grupal lo que repercute en la productividad; haciéndose necesario la existencia del Liderazgo Transformador. Por lo tanto, es preciso la elaboración de un Plan de Implementación del Modelo EFQM de Excelencia Empresarial que abarca tres áreas: Liderazgo, Procesos y Resultados Claves; mediante fases que consisten en: la Fase Previa que servirá para elegir una Junta de Calidad, una Política de Calidad y un Responsable de Calidad; en la Fase I se llevará a cabo la Autoevaluación a los trabajadores y, en la FASE II se desarrollará los Planes de Acción. Con este Modelo se podrá mejorar las habilidades, orientar y promover una adecuada comunicación, guiar a los trabajadores hacia el compromiso con la visión, misión y metas de la Institución; como también elevar el grado de cohesión grupal dándole el valor necesario a las personas, clientes y demás grupos de interés; que maximizará la productividad de la Institución.

**Descriptor:** Liderazgo transformador, sinergia organizacional, modelo efqm, liderazgo, personas, políticas y estrategias, alianzas y recursos, procesos, resultados en los clientes y sociedad, productividad.

**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO**  
**FACULTY OF HUMANITIES AND EDUCATION**  
**CAREER: INDUSTRIAL PSYCHOLOGY**

**TEMA:**

TRANSFORMING LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL SYNERGY IN  
ECUADOR WORKERS SOCIAL SECURITY INSTITUTE AMBATO  
CANTON PROVINCE OF TUNGURAHUA.

**Autora:** Marlene Elizabeth Vecilla Gómez

**Tutor:** Ing. Mg. Diego Carrillo

**EXECUTIVE SUMMARY**

In this research it is to show the incidence of Transformer in Organizational Leadership Synergy benefits The General Coordination of the Ecuadorian Institute of Social Security of the Canton Ambato, Tungurahua Province, through a qualitative and quantitative research approach; we proceeded to conduct a survey to 60 workers concluded that: the current leadership of the Institution is inadequate to enhance the working efficiency of workers influencing the organizational synergy of it, since there is group cohesion which affects productivity; making necessary the existence of Leadership Transformer. Therefore, it is necessary to develop a Plan of Implementation of the EFQM Business Excellence Model which encompasses three areas: Leadership, Processes and Key Results; by phases which include: the preliminary phase will serve to elect a Board of Quality, a Quality Policy and Quality Manager; Phase I will be conducted workers Self-Assessment and in Phase II Action Plans will develop. With this Model can improve skill, guide and promote proper communication, guide workers toward compromise with the vision, mission and goals of the institution; as well as raise the level of group cohesion giving the necessary value to people, customers and other stakeholders; the maximizes the productivity of the institution.

**Descriptors:** Transformer leadership, organizational synergy, efqm, leadership, people, policy and strategy, alliances and resources, processes, customer results and company, productivity.

## INTRODUCCIÓN

Es importante que el Talento Humano cuente con líderes que motiven a los trabajadores a dar su máximo rendimiento; potenciando sus habilidades, creando una dinámica grupal que optimice las tareas y eleve la productividad. El Liderazgo Transformador es un estilo que conduce a sus seguidores al crecimiento profesional y al desarrollo organizacional; así también la sinergia organizacional es un aspecto trascendental para lograr la armonía dentro de la Institución, ya que está permite interdependencia entre los individuos para alcanzar las metas departamentales e institucionales.

El presente trabajo investigativo de seis capítulos, desarrollados de acuerdo con las normas y lineamientos establecidos en la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, para la modalidad de tesis.

**El primer capítulo.** El Problema, trata sobre la contextualización del problema con sus enfoques: macro, meso y micro, el análisis crítico, desarrollado en base a estudios de las causas y consecuencias, estableciendo la prognosis y formulación del problema con sus respectivas interrogantes; las delimitaciones del problema en su contenido, espacio, tiempo, temporal; finalmente se concluirá con la justificación y objetivos de la investigación.

**En el segundo capítulo.** El Marco Teórico, se realiza un estudio minucioso sobre los antecedentes investigativos y la fundamentación Filosófica, y legal, abarcando las categorías fundamentales con una constelación de ideas con sus respectivas variables para dar lugar a la hipótesis y señalamiento de variables.

**En el tercer capítulo.** Engloba la metodología, enfoques: cualitativo, cuantitativo; la modalidad y tipos de la investigación, población y muestra, planteándose las técnicas e instrumentos y la operacionalización de variables, Las técnicas e instrumentos utilizados en el desarrollo de la investigación, el plan de

recolección de la muestra y el plan para el procesamiento y análisis de la información.

**El cuarto capítulo.** Análisis e interpretación de resultados incluye tablas, gráficos, análisis e interpretación, la verificación de la hipótesis, su planteamiento, la aplicación de la fórmula del Chi cuadrado, se visualiza la zona de aceptación y rechazo de la hipótesis.

**El quinto capítulo.** Conclusiones y recomendaciones, en este capítulo se detallan los puntos claves en las conclusiones y recomendaciones a plantear en la propuesta.

**El sexto capítulo.** La propuesta incluye datos informativos de la institución, antecedentes de la propuesta, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación científico – técnica, modelo operativo o plan de acción, administración de la propuesta y el plan de monitoreo y evaluación de la propuesta.

Finalmente se concluirá con la bibliografía y anexos respectivos; especificando el fundamento documental haciéndose referencia a sitios webs, blogs o portales de Internet, en los anexos se presentará documentos referentes al trabajo realizado.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1. Tema de investigación**

“El liderazgo Transformador y la Sinergia Organizacional en los trabajadores del Instituto Ecuatoriano De Seguridad Social del cantón Ambato, Provincia de Tungurahua”.

### **1.2. Planteamiento del Problema**

#### **1.2.1. Contextualización**

A nivel Latinoamericano existe un 74% de empresas que han concretado una estrategia de liderazgo que se complemente con las necesidades del negocio haciendo uso de una filosofía organizacional y tácticas que expanda las competencias de los trabajadores; mediante los datos revelados por la consultora Mercer (2014). También se considera lo mencionado por Valeria Urbina, líder de clima y Talento de Argentina “Esto indica que es prioridad en la agenda de la mayoría de las organizaciones de Latinoamérica, en tanto ven al desarrollo de liderazgo como una pieza clave para el éxito del negocio” (2014).

En el Ecuador, ya se tiene un conocimiento sobre este tipo de liderazgo que estimula a los trabajadores a comprometerse con la misión de las organizaciones o instituciones dejando a un lado los intereses personales. Aunque se sigue respetando a los líderes autoritarios y enfocados solo en el poder. (Rodríguez y Ponce, 2007). Algunas investigaciones recientes en Ecuador han probado la supremacía de la teoría de los escalafones superiores, encontrando que los estilos de liderazgo son importantes en las pequeñas y medianas empresas y en las organizaciones públicas (Pedraja et. al, 2004).

En la Provincia de Tungurahua específicamente en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social no se ha encontrado estudios sobre el liderazgo transformador y la sinergia organizacional. La coordinación general de prestaciones está conformada por cuatro departamentos que son: Dirección del Seguro General de Salud Individual y Familiar, Dirección del Seguro Social Campesino, Dirección del Seguro General de Riesgos del Trabajo y la Dirección del Sistema de Pensiones y cada uno de estos a su vez cuentan con administradores, secretarias, doctores, contadores, ingenieros, abogados, etc. Los mismos que están expuestos a conflictos de roles, mínima productividad, etc, debido al inadecuado estilo de liderazgo actual.

El estilo de Liderazgo Transformador mencionado por Likert (1961), tiene su base en el compromiso orientado hacia las metas, las personas y la organización. Centrando su atención en la responsabilidad del integrante del grupo por su propio desarrollo personal, que como resultado trae el aumento en el desempeño del cumplimiento de los objetivos de la organización.

*La palabra Sinergia procede del término griego “synergo”, lo que significa etimológicamente “trabajo en conjunto”. Esto nos indica la importancia del trabajo en conjunto como equipo de los trabajadores lo que da un resultado mayor, que si bastantes personas trabajasen individualmente. Este tema ha trascendido a nivel Organizacional y laboral, ya que los impactos ocasionados en la efectividad, la producción, el trabajo en equipo y la comunicación asertiva son satisfactorios. (Merlano, 2011).*

El liderazgo transformador es un estilo que genera cambios sustanciales en los trabajadores; cambiando su motivo de desempeño acentuado en el salario, para redirigirlo al compromiso con las metas, los valores de la institución lo que producirá un óptimo alcance de los objetivos que tenga la misma. A su vez la sinergia organizacional promueve el trabajo en equipo para maximizar la efectividad y productividad.

## Árbol de Problema



**Gráfico N° 1. Planteamiento del problema**

Elaborado por: Vecilla Marlene, 2015



### **1.2.2. Análisis Crítico**

El estilo de liderazgo que impere en una institución determina los resultados que obtenga la misma y por esto es necesario que exista un liderazgo Transformador, ya que es éste el más capacitado para producir cambios sustantivos.

El inadecuado estilo de liderazgo que existe en la institución repercute en la orientación que se da a los trabajadores, lo que ha efectuado el cumplimiento de objetivos, en la guía y colaboración que esperan recibir de éste; que se evidencia en conflictos, ya que es el líder quien orienta las resoluciones de conflictos y por lo tanto es el responsable de mantener relaciones interpersonales saludables entre los colaboradores.

El líder es quien cataliza, se involucra y se mantiene informado de todo cuanto sucede en una organización y es por esto que la deficiente comunicación da origen a variados conflictos, entre ellos, a una confusión en el rol que cada trabajador debe ejercer, para esto es importante la asertividad en las comunicaciones que se desarrollen dentro del ambiente laboral; para prevenir malos entendidos o conflictos de roles.

Por otra parte, la despreocupación del líder por el buen ejercicio de los procesos de trabajos, limita el óptimo desempeño laboral. También es necesario considerar que la escasa cohesión grupal, obstaculiza el alcance de una eficiente productividad de la institución.

Es importante recalcar que no existe una sinergia organizacional sino se cuenta con la dirección de un líder transformador, ya que es él quien cumple con el papel de fomentar la unidad, el respeto, la tolerancia, la cooperación y la sincronización en las diferentes actividades laborales y la visión de equipo para alcanzar las metas planteadas.

### **1.2.3. Prognosis**

De no tomar los correctivos necesarios sobre el inadecuado estilo de liderazgo y su incidencia en la sinergia organizacional, se encaminará hacia un limitado cumplimiento de objetivos por los trabajadores; que provocaría conflicto de rol, limitando el desempeño laboral, no existe la debida preocupación por el ejercicio de los procesos de trabajo y la deficiente capacitación en temas relevantes como: comunicación asertiva, liderazgo transformador, trabajo en equipo, entre otros.

Se evidenciará un limitado desarrollo de habilidades, dificultades en el rendimiento y desmotivación en los trabajadores, que limitarían su crecimiento personal, como profesional; se desarrollaría un ambiente de trabajo hostil debido a la escasa cohesión grupal, que convergerá en una deficiente productividad

### **1.2.4. Formulación del Problema**

¿Cómo incide el liderazgo transformador en la sinergia organizacional del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social del cantón Ambato, provincia del Tungurahua?

### **1.2.5. Preguntas Directrices**

- ¿Cuál es el estilo de liderazgo en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua?
- ¿Cuál es el nivel de sinergia organizacional en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua?
- ¿Existe una alternativa de solución al problema planteado: El deficiente liderazgo transformador incide en la Sinergia Organizacional en la

coordinación general de prestaciones del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social?

### **1.2.6. Delimitación del Problema**

#### **1.2.6.1. Delimitación Del contenido**

Campo: Psicología Industrial

Área: Organizacional

Aspectos: Liderazgo Transformador - Sinergia Organizacional

#### **1.2.6.2. Delimitación Espacial**

La presente investigación se realizará en la coordinación general de prestaciones del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, ubicado en la parroquia La Matriz, en el cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

#### **1.2.6.3. Delimitación Temporal**

El presente trabajo investigativo se realizará en el período Noviembre 2014; Agosto 2015.

### **1.3. Justificación**

Este trabajo cuenta con un **interés** relevante debido a que la investigación tratará el Liderazgo Transformador y la Sinergia Organizacional; lo cual repercute en la satisfacción de los clientes, en la productividad del IESS, entre otros, lo que hace necesario ahondar en este estudio para capacitar, prevenir complicaciones futuras y, mejorar los resultados actuales de la institución.

La presente investigación es **importante** porque nos permitirá conocer los beneficios que tiene el liderazgo transformador y su incidencia en la sinergia organizacional, al ser aplicado de manera correcta los cuales son: estimular tanto el desarrollo individual como la transformación colectiva, el trabajo en equipo, la comunicación asertiva y eficiente, la pro actividad, el máximo desempeño laboral, entre otros

El liderazgo transformador se preocupa más por el talento humano que por el trabajo, ya que considera que el desarrollo de éste tiene un mayor efecto sobre el rendimiento y la efectividad de las personas en las organizaciones, lo que es **novedoso** para la productividad de la institución, mejorando las relaciones interpersonales, brindando una atención al usuario de calidad, favoreciendo en el cumplimiento de metas.

La **utilidad** de esta investigación se centra en que a través del análisis de las causas y efectos del deficiente liderazgo transformador, fortaleciendo la sinergia organizacional, aportando en el trabajo en equipo, promoviendo la toma de decisiones se pondrán de manera práctica alternativas de solución.

Cuenta con un **impacto** social enriquecedor ya que pretende mejorar el ambiente laboral, las relaciones interpersonales como laborales, potenciar la comunicación asertiva mediante el liderazgo transformador para incrementar así la sinergia organizacional lo que se evidenciará en el eficiente desempeño laboral de los trabajadores.

Esta investigación es **factible** por el interés que muestran los involucrados para desarrollar la misma, ya que existe la predisposición de la institución, el asesoramiento educativo pertinente para este estudio, y además por la accesibilidad de las fuentes bibliográficas.

La **originalidad**, en la investigación se mantiene la autoría mediante la aplicación de normas establecidas, respetando los lineamientos de la Asociación de Psicología Americana, resaltando que es la organización que representa a la psicología científica y profesional líder en los Estados Unidos, tiene como misión es promover la creación, la comunicación y la aplicación del conocimiento psicológico para beneficiar a la sociedad y mejorar la vida de las personas.

Por último tenemos que las múltiples ventajas que brindará esta investigación a los **beneficiarios** directos (trabajadores), y los beneficiarios indirectos (clientes, familia, comunidad, autoridades del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social), fortalecerá la fiabilidad respecto a la efectividad de la institución.

#### **1.4. Objetivos**

##### **1.4.1. Objetivo General**

Determinar la incidencia del liderazgo transformador en la sinergia organizacional en los trabajadores del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua

##### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Identificar el estilo de liderazgo en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.
- Diagnosticar el nivel de sinergia organizacional en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

- Proponer una alternativa de solución al problema planteado: El deficiente liderazgo transformador incide en la Sinergia Organizacional en la coordinación general de prestaciones del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES

Revisando los repositorios de las diferentes universidades del país que ofertan Carreras de Ciencias de la Educación se evidencia que no existe investigación que vinculen las dos variables, sin embargo se ha encontrado trabajos que fundamentarán la investigación en el repositorio de la Universidad Técnica de Ambato en la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, en la carrera de Psicología Industrial se halló la siguiente:

**Tema:** “Influencia de tipos de Liderazgo en la Satisfacción Laboral de los/as trabajadores del Instituto de la Niñez y la Familia Dirección Provincial de Tungurahua en la ciudad de Ambato en el período Junio 2012 - Marzo 2013.”

**Autora:** Gloria Elizabeth Carvajal Bustos. 2013

**Tutora:** Psc. Edu. Mg Elena del Rocio Rosero Morales

#### Objetivos

Determinar la influencia de tipos de liderazgo en la satisfacción laboral de los/as trabajadores del Instituto de la Niñez y la Familia Dirección Provincial de Tungurahua en la ciudad de Ambato en el período Junio 2012 Marzo 2013.

Fundamentar los tipos de liderazgo que existe en los/as trabajadores del Instituto de la Niñez y la Familia Dirección Provincial en la ciudad de Ambato.

Analizar al grado de satisfacción laboral de los trabajadores de la Instituto de la Niñez y de la Familia.

Proponer alternativas de satisfacción aboral.

### **Conclusiones:**

Podemos observar que los líderes o jefes de trabajo en este caso, no están desempeñando bien su función es por eso que los que sus subordinado o compañeros no los ven como líderes, mucho menos como guías que pueden adiestrar sus habilidades y destrezas esto conlleva a una mala satisfacción laboral los trabajadores.

La información proporcionada por parte de sus jefes en este caso llamados líderes no es la suficiente por ende los trabajadores de la institución están siendo truncados en su desarrollo profesional.

También se pudo constatar que el personal de la institución no se siente satisfecho con la decisión de sus jefes, al no autorizar capacitaciones.

### **Recomendaciones:**

Se recomienda a los jefes o directivos de la institución desempeñar de una forma adecuada sus funciones, tener un liderazgo adecuado, y sobre todo cuidar el recurso más importante e irremplazable de la institución que son los seres humanos (trabajadores).

Crear y mantener un buen ambiente de trabajo, otorgando a los trabajadores la información suficiente para desarrollar correctamente sus actividades diarias, fundamentando si sentido de pertenencia, compañerismo y solidaridad que son muy importantes dentro de la institución.

Además se recomienda a los jefes y directivos dar la oportunidad que su personal se capacite, porque de esta manera los trabajadores se sentirán motivados de seguir en su trabajo y rendirán de una mejor manera puesto que sus conocimientos serán nuevos y podrán aplicarlos en la institución.

Se verifica con esta investigación que el liderazgo interviene en todas las áreas, procesos y funciones que desarrolle la organización de manera que potencie o limite el progreso de la misma, es por esto que un adecuado estilo de liderazgo generará un mejor rendimiento laboral, solidaridad entre compañeros, etc.



En el repositorio de la Universidad Técnica de Ambato en la Facultad de Ciencias Administrativas, en la carrera de Marketing y Gestión de Negocios se halló la tesis:

**Tema:** “El Liderazgo Gerencial y su incidencia en las ventas en la empresa “Mueblería Farco” en el cantón Pelileo de la Provincia de Tungurahua”.

**Autor:** Ana Cecilia Coro Morales. 2013

**Tutor:** Ph.D. Ing Mg. Klever Moreno

### **Objetivos**

Determinar la incidencia del liderazgo gerencial en las ventas de la empresa “Mueblería Farco” en el cantón Pelileo.

Diagnosticar el estilo de liderazgo gerencial que se aplica en la empresa “Mueblería Farco”.

Analizar si es necesario estudiar el volumen de ventas en la empresa “Mueblería Farco”.

Proponer alternativas de solución a la problemática del liderazgo gerencial y Ventas en la empresa “Mueblería Farco”.

### **Conclusiones:**

El liderazgo que se manifiesta en la mueblería FARCO, permite representar al exterior todas las acciones de la empresa de manera relativa, además permite libertad de acción a los miembros de la empresa, poniendo de manifiesto el liderazgo de servicio que impera en la empresa.

Las técnicas de ventas que aplica la empresa son las adecuadas para este tipo de negocio y a los requerimientos de los clientes.

Ampliar las técnicas de ventas, mejorar la calidad del servicio y la atención al cliente a través de capacitaciones constantes.

## **Recomendaciones:**

Potenciar el liderazgo de servicio que mayormente se presenta en la fábrica para mantener y superar la representación adecuada al exterior de todas las acciones de la empresa, se escuchen y se tomen en cuenta de mejor manera las opiniones vertidas por los miembros de la empresa, como también el buen criterio de los mismos.

Mejorar la comunicación interna y externa de la empresa para que las acciones de planificación se lo realicen de forma óptima, como también fortalecer la solución de conflictos con la participación de todos los involucrados.

Superar los niveles de esfuerzos, la planificación participativa, la delegación de funciones y atribuciones, las condiciones de incertidumbre y la predisposición al cambio, para alcanzar los mejores resultados en la fábrica.

El estilo de liderazgo gerencial se efectuaba de forma adecuada en la Mueblería “FARCO”, sin embargo se concluyó que para mejorar el trabajo que se viene dando se debería potenciar el liderazgo y capacitar a los trabajadores con el fin de ampliar sus conocimientos en cuanto a venta, atención al cliente; lo que maximizaría la productividad.

En el repositorio de la Universidad Técnica de Ambato en la Facultad de Ciencias Administrativas, en la carrera de Marketing y Gestión de Negocios se halló la tesis que guarda relación con la variable independiente de este trabajo:

**Tema:** “El Liderazgo y su incidencia en el servicio al cliente de la Escuela de Conducción para conductores no profesionales de Pelileo Escudecomp S.A.”

**Autor:** DIEGO SAÚL MAZÓN MAROTO. 2012

**Tutor:** Ing. Saúl Villacís

## **Objetivos**

Determinar las técnicas de liderazgo para mejorar el servicio al cliente en empresa ESCUDECONP S.A. del cantón Pelileo.

Definir el modelo de liderazgo que permita mejorar el nivel de autoridad y así lograr los objetivos de la empresa.

Establecer el mejoramiento de la calidad del servicio al cliente para generar una mayor cobertura.

Estructurar un modelo de liderazgo participativo para potencializar el servicio al cliente y así generar fidelización a la empresa.

## **Conclusiones:**

Se evidencia que el actual liderazgo que se establece en la empresa para los clientes es malo, porque no se cumple con las expectativas de los usuarios mejorando el servicio al cliente en empresa ESCUDECONP S.A. del cantón Pelileo.

En la información recolectada se evidencia que la actitud con la que se proporciona a la información es negativa, lo cual genera en el cliente insatisfacción en la empresa ESCUDECONP S.A. del cantón Pelileo.

Los encuestados manifiestan que se debe fortalecer el liderazgo a partir de la práctica de los valores institucionales ya que esto es referente de una cultura empresarial.

## **Recomendaciones:**

La empresa debe fortalecer su gestión administrativa y trabajar bajo enfoques técnicos que le permitan logar ventajas competitivas en el mercado.

Se debe establecer un liderazgo integral en cada área de la empresa, con la finalidad de generar en el personal un alto compromiso a la atención personalizada al cliente.

Es necesario que en la empresa se establezca una gestión de atención al cliente basada en parámetros de calidad para así proyectar una imagen de eficiencia organizacional.

En la Escuela de Conducción se evidencia la insatisfacción de los individuos al exponer sus inconformidades en cuanto al liderazgo que se da en la escuela, sabemos que las múltiples bondades de un liderazgo óptimo es: la productividad, satisfacción laboral, fidelidad, posicionamiento en el mercado, entre otros. Lo que busca esta empresa es un cambio desde el acercamiento a los valores institucionales, hasta la proyección de una imagen eficiente.

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

En la presente investigación se utiliza el paradigma Crítico-Propositivo por las siguientes razones:

“El paradigma crítico induce a la crítica reflexiva en los diferentes procesos de conocimiento como construcción social y de igual forma, este paradigma también induce a la crítica teniendo en cuenta la transformación de la realidad pero basándose en la práctica y el sentido”. (Koetting, 1984).

Es crítico porque analiza la situación del contexto, buscando promover la participación activa de la institución, formando un juicio de valor, así como planeación de propuestas de acción; para solucionar el problema encontrado en la investigación de forma práctica.

*“Propositivo debido a que plantea alternativas de solución construidas en un clima de sinergia y proactividad”.* (Freire, 2012)

Este trabajo es propositivo, ya que tiene la finalidad de generar transformaciones en la problemática planteada en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, siguiendo un proceso metodológico, sistemático y con un enfoque investigativo.

Además permite la interpretación de los resultados de forma cualitativa debido a que los mismos servirán para tomar los correctivos necesarios, al mismo tiempo guiará al investigador para que plantee un cambio que permita la solución del problema y conlleve a una eficiente toma de decisiones, favoreciendo al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y en el proceso lograr la Sinergia Organizacional.

El liderazgo transformador existente; con una comunicación asertiva, favorece el crecimiento personal, trabajo en equipo, pertinentes capacitaciones al Talento Humano y de esta manera, alcanzar un rendimiento óptimo.

### **2.2.1. Fundamentación Ontológica**

*“Los sujetos humanos son conceptualizados como agentes activos en la construcción de la realidad. Por lo que existen múltiples realidades dependientes de sus contextos particulares”.* (Gonzales)

La fundamentación ontológica nos ayudará a entender en qué consiste en ser, para categorizar lo fundamental de lo general.

### **2.2.2. Fundamentación Epistemológica**

"Podríamos comparar la Epistemología con un mirador u observatorio de la realidad que, con lentes más o menos agudos, la miran críticamente, dándose cuenta que no se halla fuera de ella, sino contribuyendo a constituirla; es decir, no es meramente un proceso de observación, sino una participación activa en el hecho o fenómeno estudiado" Ricci (1999).

La epistemología servirá para observar críticamente la realidad a estudiar mediante la comprensión de su naturaleza y origen, para intervenir en esta manera que contribuya a la fundamentación del conocimiento del ser humano y de la estructuración del pensamiento.

### **2.2.3. Fundamentación Axiológica**

*“La axiología es el sistema formal para identificar y medir los valores. Es la estructura de valores de una persona la que le brinde su personalidad, su perspectiva y su decisión” (Hartman)*

La axiología estudia los valores positivos y negativos de ser humano y cómo este a partir de aquellos estima a alguien o algo valioso; sin embargo existen valores subjetivos y objetivos, los primeros son aquellos que se sirven como media para alcanzar un fin, y los objetivos.

### **2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

La presente investigación se afianza en disposiciones legales como la Constitución de la República del Ecuador (2008), que en su título II sobre “Derechos”, señala en el capítulo segundo “Derechos del Buen Vivir”, sección quinta “Educación”, en el art. 27 y 28:

Art. 27: La educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco de respeto de los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia; será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez; impulsará (...), el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar. (2008, p.16)

Es vital que toda persona reciba una educación de calidad como parte de uno de sus derechos humanos principales de forma que genere aptitudes y capacidades para desempeñarse mejor en cualquier campo que se desenvuelva, sobre todo para asegurar un trabajo digno.

Art. 28: “La educación responderá al interés público y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos. (...) el aprendizaje se desarrollará de forma escolarizada y no escolarizada” (2008, p.16).

La educación es un bien público al cual todos tenemos acceso y del cual se beneficiarán los organismos públicos y, debido a esto es necesario que los mismos inviertan en capacitaciones a sus trabajadores.

Así también en su sección octava “Trabajo y Seguridad Social”, en el art. 33 y 34 considera que:

Art. 33: El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido y aceptado. (2008, p.17-18)

Este art. nos demuestra que todos los trabajadores merecen por deber y derecho social desempeñar sus funciones en un medio saludable, para esto se requiere de que las instituciones u organizaciones provean de los medios necesarios; por otra parte todo trabajador es digno de recibir una remuneración justa que contribuya a su realización personal.

Por otra parte en su título III “Garantías Constitucionales”, en el capítulo segundo “Políticas Públicas, Servicios Públicos, Participación Ciudadana”, en el art. 85 hace mención de:

La formulación, ejecución, evaluación y control de las políticas públicas y servicios públicos que garanticen los derechos reconocidos por la constitución, se regularán de acuerdo con las siguientes disposiciones:

1. Las políticas públicas y la prestación de bienes y servicios públicos se orientarán a hacer efectivos el buen vivir y todos los derechos, y se formularán a partir del principio de solidaridad. (...). (2008, p.39)

Las políticas públicas deberán implementar proyectos que hagan efectivo la satisfacción laboral, trabajo en equipo, compromiso, entre otros, como parte del buen vivir que como lo estipula el art. 85 es un principio de solidaridad.

A su vez la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (2013-2017), en su objetivo 1, en su considerando 1.6 presenta: “Fortalecer a las empresas públicas para la transformación productiva” señala (en su literal b y k) que:

“b. Impulsar sinergias operativas y entornos colaborativos entre empresas públicas.

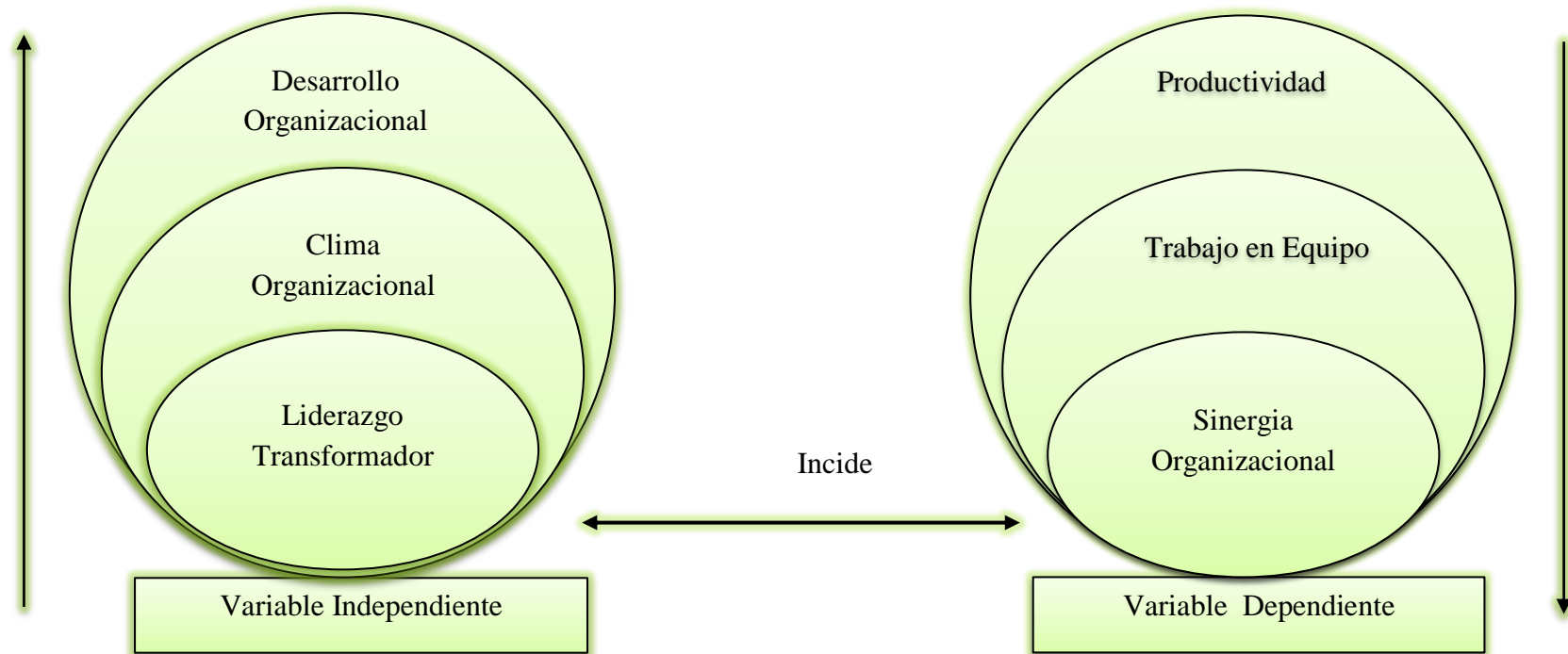
Este literal impulsa el trabajo en equipo, que hará que los resultados sean superiores de los que se obtendrían al trabajar individualmente. En este trabajo se propone aunar esfuerzos departamentales para lograr los objetivos planteados de la coordinación general de prestaciones.

k. Profundizar la especialización de las empresas públicas y mejorar la competitividad, la sostenibilidad, la eficiencia y la rentabilidad” (2008, p.101).

Las empresas públicas deben mejorar sus estrategias a través de conocimiento especializado en determinadas áreas, para incrementar la competitividad, eficiencia, y por ende la productividad.



## 2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES



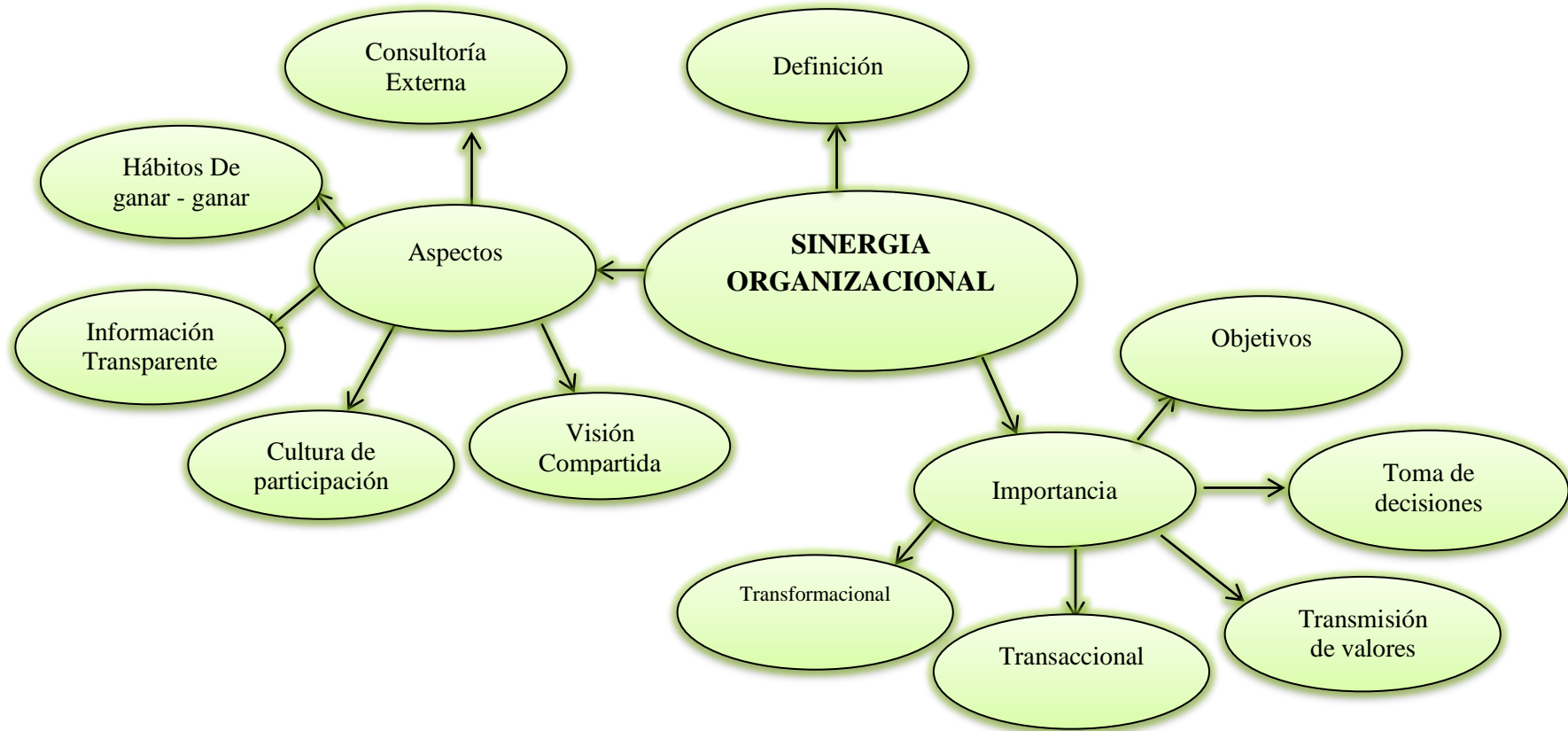
**Gráfico N° 2.** Categorías Fundamentales  
**Elaborado por:** Vecilla Marlene, 2015

### 2.4.1. Constelación de Ideas de la Variable Independiente



Gráfico N° 3. Constelación de la VI  
Elaborado por: Vecilla Marlene, 2015

### 2.4.2. Constelación de Ideas de la Variable Dependiente



**Gráfico N°4.:** Constelación de la VD  
**Elaborado por:** Vecilla Marlene, 2015

### **2.4.3. Fundamentación Teórica. Variable Independiente**

#### **2.4.3.1. Liderazgo Transformador**

“El verdadero liderazgo consiste en ser la persona a quien otros seguirán de manera gustosa y confiadamente. Un verdadero líder conoce la diferencia entre ser un jefe y ser un líder” (Maxwell, 2008, p. 364).

“El líder es visto como un facilitador y catalizador que motiva y faculta a sus empleados para un rendimiento óptimo. El poder del líder no procede de su puesto o de su fuerza, sino de su talento, sensibilidad y vocación de servicio”. (Bolman & Deal, 1995, p. 423)

*Los líderes tienen dos características. Primero, van a alguna parte; y segundo, pueden persuadir a otras personas de ir con ellos. Son como el presidente de una gran corporación que llegó tarde a una reunión. Irrumpiendo en el salón, se sentó en el asiento más cercano disponible en vez de ocupar su lugar acostumbrado. Uno de sus jóvenes ayudantes protestó: <<Por favor, señor, usted debe estar en la cabecera de la mesa>>. El ejecutivo, que tenía un cabal entendimiento de su lugar en la compañía, respondió: <<Hijo, en cualquier lugar que me sienta, es la cabecera de la mesa. (Maxwell, 2008, p. 432,433)*

En consistencia con la opinión de los autores se concluye que es importante que los líderes cuenten con habilidades y destrezas que hagan de su labor una tarea eficiente, desafiante, innovadora; conduciendo a la organización a su éxito, debido a esto requiere ser un ejemplo para sus seguidores, motivándoles a dar un máximo rendimiento de sus capacidades, inspirando confianza por su vocación y talento al momento de desempeñar sus funciones y encaminar en el desempeño

#### **2.4.3.2. Importancia del Liderazgo en las Organizaciones**

Se hace énfasis en que muchas organizaciones teniendo una deficiente planeación, malas técnicas de organización, defectuosas estrategias y escaso control; han

logrado sobrevivir debido a un liderazgo dinámico. Stogdill (1999) acentúa la importancia del Liderazgo en las organizaciones exponiendo los siguientes enunciados:

- *Es importante por ser la capacidad de un jefe por ser quien guíe y controle.*
- *Un liderazgo apropiado, hace que la organización tenga planeación adecuada, control y procedimiento de organización.*
- *Es trascendental para la supervivencia de cualquier organización.*

Se considera que las organizaciones a través de sus líderes supervisan los procesos de trabajo, para asegurarse un óptimo desempeño con lo que desencadenará en resultados satisfactorios y para esto plantearemos los dos tipos distintos de supervisión expuestos en 1961 por Likert él cual nos plantea:

- Supervisión orientada al trabajo: que es el tipo de supervisión taylorista que tiende a fragmentar minuciosamente el trabajo, a seleccionar y entrenar a las personas más adecuadas y a presionarlas rigurosamente para conseguir los niveles de producción deseados.
- Supervisión orientada hacia los miembros de la organización: Es la supervisión que tiende a preocuparse por los aspectos humanos, que dan mayor énfasis al ser humano que al trabajo, preocupándose más por los objetivos finales que por los métodos.

En síntesis Likert, nos enseña a priorizar al capital humano de una organización, ya que los trabajadores son los responsables en gran medida del crecimiento y éxito de la misma. Una supervisión que enfatiza principalmente al ser humano; es una supervisión innovadora y visionaria.

### **2.4.3.3. Estilos de Liderazgo**

La supervisión no es lo único que hay que tener en mente para el desarrollo organizativo, sino que existe un elemento trascendente como lo es los estilos de liderazgo. Actualmente para estudiar a un líder es indispensable saber qué tipo de enfoque ha adoptado para cumplir sus responsabilidades con sus seguidores, ya que han mostrado diferentes comportamientos es preciso clasificarlos en diversos estilos de liderazgo concerniente a la investigación realizada por Goleman, Boyatzis y McKee (2002) se describen los más relevantes:

#### **2.4.3.3.1. Liderazgo Autoritario**

Este líder es quien asume la absoluta responsabilidad en la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, asigna y supervisa al subordinado. Puede sentir que los subordinados no son capaces de dirigirse solos y actuar de manera pertinente; se considera oportuno este estilo en los momentos de crisis. (Goleman et al., 2002)

El liderazgo Autoritario ha sido por mucho tiempo el estilo estándar en las organizaciones, ya que este genera en los trabajadores temeridad a las posibles consecuencias y por ende realizaran su trabajo de forma eficaz, pero no eficiente y con el pasar de los años se evidencia insatisfacción, desmotivación, y hasta rotación de personal en la organización.

#### **2.4.3.3.2. Liderazgo Democrático**

Es quien hace uso de la consulta para practicar el liderazgo (Goleman et al., 2002). Señala directrices específicas pero consulta las ideas y sugerencias de los subordinados respecto a temas que les corresponde, y así obtener lo mejor de los trabajadores.

Este estilo de liderazgo se evidencia mayormente en las instituciones sin fines de lucro y escasamente se utiliza en organizaciones o instituciones en las cuales el trabajo está condicionado por metas, objetivos, remuneraciones, etc. lo que hace de este liderazgo poco competitivo a nivel general.

#### **2.4.3.3.3. Liderazgo Timonel**

Este líder (Goleman et al., 2002). Obliga a los demás a trabajar como él. Funciona muy bien con equipos expertos y motivados; aunque su impacto suele ser negativo.

También tenemos dos estilos de liderazgo enunciados por los cuales se basa este trabajo:

#### **2.4.3.3.4. Liderazgo Transaccional**

Este tipo de liderazgo (Likert, 1961), Se basa en cumplir con los objetivos y metas planteadas, y con el rendimiento estipulado; recompensar si se obtienen los resultados esperados y castigar si no. La base de este liderazgo es una transacción o proceso de intercambio entre líderes y subordinados. En 2008, Parra indicó que el líder transaccional se centra en el presente y es muy bueno consiguiendo que la organización funcione sin problemas, ya que reconoce las necesidades y deseos de los subordinados y le dirige con claridad en cómo conseguirlo a cambio de un buen desempeño en sus funciones.

Este liderazgo tiene graves limitaciones respecto a los trabajos basados en el conocimiento y la creatividad. Sin embargo puede ser efectivo en otras circunstancias.

#### **2.4.3.3.5. Liderazgo Transformador**

Un líder transformador opera con la base de cambiar la motivación regular centrada en recompensas, para llevarla al compromiso con las metas, las personas y la organización. Este tipo de liderazgo no concentra su atención solamente en el máximo rendimiento de los trabajadores, sino que pone su enfoque en el deber de cada integrante de grupo por su propio crecimiento personal, que trae consigo la consecución de los objetivos de la organización. (Likert, 1961)

En 2008, Parra señaló que la característica principal del líder transformador es generar y emprender cambios sustantivos.

Este liderazgo es el más apto para aplicarse a cualquier tipo de organización, ya que actúa sobre la motivación, el compromiso, las relaciones laborales, la filosofía, etc. genera en los trabajadores un mayor sentimiento de pertenencia y fidelidad en todos los grupos de interés.

#### **2.4.3.4. Características del Líder Transformador:**

El liderazgo transformacional tiene consecuencias favorables en las reacciones emocionales y psicológicas de los trabajadores, nos expone Mendoza y Ortiz (2006), a través de la motivación, estímulos individuales y grupales, reconocimientos intelectuales; produce paralelamente una mayor productividad. Tenemos cinco características que tiene este líder:

- **Efecto Multiplicador:** En 1985, Bass indicó que estimula tanto el desarrollo de cada individuo como la transformación colectiva. Motivando al individuo a hacer más de lo que ellos mismos esperan y como consecuencia se producen cambios en el grupo.



- **Produce Cambios:** Mendoza y Ortiz (2006) refiere que es la habilidad para generar y manejar cambios, para asegurar la competitividad y efectividad a largo plazo.
- **Participativo:** Mendoza y Ortiz (2006) expresa que es quien escucha y comprende las opiniones de sus seguidores, analiza las necesidades de las personas y de la organización, planea abiertamente los conflictos con la finalidad de manejarlos efectivamente en la búsqueda de soluciones.
- **Trabaja en Equipo:** Tiene la capacidad para desarrollar, consolidar y dirigir un equipo de trabajo Mendoza y Ortiz (2006). Alienta a sus seguidores a trabajar con autonomía y responsabilidad.
- **Proactivo:** Asume la responsabilidad de su propia conducta de modo activo en la toma de iniciativa para el desarrollo de actividades creativas y audaces para mejoras Mendoza y Ortiz (2006). Haciendo sobresalir la libertad de elección de las condiciones.
- **Comunicación Efectiva:** En 2005, Castro señaló que es la capacidad de escuchar, formular preguntas, exponer ideas de manera efectiva. Capacidad de dar reconocimiento verbal, expresando emociones positivas, con lo que se incentiva la motivación en los individuos.

Las características del liderazgo transformacional son beneficiosas para las instituciones debido a que promueve la participación, la escucha efectiva, el trabajo en equipo, entre otros, lo que genera armonía entre los trabajadores, satisfacción, motivación y proactividad.

#### **2.4.3.5. Componentes del Liderazgo Transformador**

Se hace relevante indicar los componentes señalados por Bass (1985), que debe tener un líder transformador, para llevar a cabo su función dentro de las organizaciones:

- **Carisma:** En 1985, Bass desarrolla una visión compartida. Establece objetivos, dándoles un adecuado seguimiento y retroalimentación completando la opinión de los otros. Son percibidos por sus seguidores como poseedores de un alto grado de confianza, moralidad e integridad.
- **Tolerancia Psicológica:** Oportunidad de retroalimentar los conocimientos y adentrarse a lo que se vive afuera de los puestos de trabajo, sin agredir ni irrumpir (Bass, 1985). En palabras simples cultivar un trato positivo y generoso.
- **Inspiración:** Motivar a altas expectativas en los individuos con el fin de alcanzar un desempeño mayor, convencéndolos de sus habilidades en la organización (Bass, 1985). Crea una disposición para el cambio y alienta un amplio rango de interés.
- **Consideración individualizada:** En 1985, Bass señala que se debe prestar atención, respeto y responsabilidad a los trabajadores. Se incluye el cuidado, la empatía y el proveer oportunidades y retos para todos.
- **Estimulación intelectual:** Proporcionar nuevas ideas y enfoques para impulsar el desarrollo profesional de los trabajadores. Empoderar a los trabajadores de que piensen acerca de sus dificultades y desarrollen sus propias habilidades. Salazar (2006, p.5-6).

Los componentes de este liderazgo hacen del líder un individuo altamente calificado para dirigir de forma correcta una organización ya que estimulará en sus seguidores un mayor desempeño, responsabilidad, desarrollo profesional como personal, habilidades que perfeccionen el trabajo que realizan

#### **2.4.3.5.1. Liderazgo Transformacional según Liethwood**

Podemos recalcar que Kennet Liethwood y su equipo (1999) en el centro para el Desarrollo del Liderazgo en el Instituto de Estudios de Educación de Ontario, han subrayado, en paralelo a Bass, la premura de pasar del liderazgo que hace “transacciones” en un contexto cultural dado, por una orientación transformadora que conmueva el contexto cultural en que trabaja la gente.

*“En definitiva pueden las organizaciones aprender a gestionar sus cambios de manera activa y organizativa, responderemos ante la interrogante ¿Liderazgo Transformador, modelo para organizaciones que aprenden? La respuesta es que vivimos en tiempos de constantes cambios y reformas, el liderazgo educativo representa un elemento importante y conviene aclarar de que aprendizaje y liderazgo organizativo estamos hablando”. (Liethwood, 1999)*

Como bien ha señalado Sergiovanni (2001) «gran parte de nuestro pensamiento sobre el liderazgo y sobre el cambio es necio. Estamos tan interesados en el proceso que olvidamos la sustancia. Empleamos tanto tiempo y esfuerzo tratando de articular las estrategias correctas para el liderazgo y el cambio que prestamos sólo una atención escasa del por qué estamos liderando y cambiando, cuál es el contenido de nuestras estrategias, si influyen, y cómo en la enseñanza y el aprendizaje». (p. 42)

Se entiende que no puede haber un cambio sin un aprendizaje, ya que este último genera un adecuado cambio en las organizaciones que están interesadas en liderar

de tal forma que transforme sus resultados y a sus beneficiarios, potenciándolos al máximo.

#### **2.4.3.6. CLIMA ORGANIZACIONAL**

*“Percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales”* (Reichers & Schneider, 1990, p. 31).

*“El clima organizacional es un fenómeno que interviene en los factores de la organización y las tendencias motivacionales, viéndose reflejado en el comportamiento de los miembros de ésta”* (Goncalvez, 1997, p. 336).

“El clima organizacional es el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social. La interacción de las personas en el marco de la “acción social” permite construir percepciones que por su origen o impacto colectivo se constituyen en atributos de la organización como un todo, así como de los subsistemas que la conforman”. (Méndez, 2003, p. 30-31)

Hoy por hoy, el estudio del clima organizacional es de suma importancia, ya que este fenómeno establece los procesos de interacción social dentro de las organizaciones, porque repercute en la satisfacción, la moral y el desempeño laboral que se manifiesta a través de las percepciones, motivaciones y el comportamiento.

##### **2.4.3.6.1. Influencia del Clima Organizacional**

“El clima organizacional se trata de percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional, pero sin olvidar de que se trata

de una realidad subjetiva (...), ya que es una construcción del sujeto o del grupo que pertenece al contexto laboral” (Pieró, 1995)

En concordancia con el autor, se precisa aclarar la influencia que tiene el CO en la diversos aspectos como: las actitudes, las creencias, la percepciones, las relaciones interpersonales y laborales, valores y motivaciones del trabajador (Vega et al., 2006). Se plantea a su vez, que el CO promueve la productividad, lealtad, entre otros.

#### **2.4.3.6.1.1. Clima Social**

Es necesario aclarar que no es fácil encontrar diferencias entre clima organizacional y clima social, sin embargo Schneider (1985) hace una distinción entre estas, refiriéndose al término clima social a “las relaciones interpersonales, que tienen sus raíces lewinianas”. Visto de esta manera, se refiere a las actividades y políticas formales e informales en que los iguales se relacionan (Vega et al., 2006).

Se concluye que el Clima Organizacional son valores y conductas ligadas a la administración de la organización. Es un elemento dinámico, que son construidos por los grupos de trabajo de una organización, y el que es responsable de mantener el equilibrio entre los aspectos externos (objetivos), e internos (subjetivos) del trabajador.

#### **2.4.3.7. DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

“El Desarrollo Organizacional (DO) es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que estas puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo”. (Bennis, 1973, p. 2)

Existen al menos dos escuelas de pensamientos sobre lo que es el DO, Estrada et al. (1977) la escuela de sistema y proceso lo expone como: “El DO es un proceso por medio del cual las organizaciones pueden entender sus relaciones con su ambiente y tomar decisiones inteligentes sobre lo que la organización debería ser, a fin de funcionar de forma eficaz de acuerdo con lo que se conoce sobre las relaciones, organización y ambiente”. (p. 1)

*“El concepto de desarrollo organizacional (DO) se vincula a los conceptos de cambio y capacidad de adaptación al cambio de la organización”* (Chiavenato, 2011, p. 348).

Al hablar de desarrollo organizacional estamos tratando de una estrategia educativa, un proceso de cambio en la organización tanto en las estructuras, en la tecnología, como en la cultura de la misma; para comprender la relación que existe entre: el trabajador, el ambiente y la organización.

#### **2.4.3.7.1. Técnicas de Desarrollo Organizacional**

Se reflexiona acerca de lo que trata el DO, llegando a concluir que éste, analiza completamente a la organización, tanto a sus departamentos, productos, servicios, procesos tanto en el presente como en el futuro; con la finalidad de garantizar la efectividad y productividad de la misma (Carvajal, 2013). Para esto hace uso de técnicas expuestas por Chiavenato (2011) como:

- *Entrenamiento de la sensibilidad: Técnica que consiste en reunir grupos de entrenamientos.*
- *Análisis transaccional: Esta técnica busca el auto diagnóstico de las relaciones interpersonales.*
- *Desarrollo de equipos: Técnica que modifica el comportamiento.*

- *Consultoría de procedimientos: En esta técnica existe un consultor coordinando a cada grupo.*
- *Reunión de confrontación: Técnica que consiste en modificar el comportamiento con la ayuda de un consultor interno o externo.*
- *Retroalimentación de datos: Esta técnica cambia el comportamiento a través de recibir datos cognitivos, para actuar con creatividad.*

Las técnicas para el desarrollo organizacional expuestas son un método sistémico de pasos que las instituciones deben no sólo analizar, sino poner en práctica para alcanzar la efectividad en todas las áreas, departamentos y procesos; ya que estas ayudan a evaluar, analizar, mejorar, cada aspecto que resulte un problema.

#### **2.4.3.7.2. Surgimiento del Desarrollo Organizacional**

Se considera que para alcanzar un mejoramiento en la organización, se tome en cuenta lo expuesto por Bennis (1973); que existen cuatro condiciones básicas para el surgimiento del Desarrollo Organizacional:

- *Transformación rápida e inesperada del ambiente organizacional.*
- *Aumento en el tamaño de las organizaciones, lo cual impide que el volumen de las actividades tradicionales de la organización sea suficiente para sostener el crecimiento.*
- *Diversificación creciente y complejidad gradual de la tecnología moderna, que exigen estrecha integración entre actividades y personas muy especializadas, y de competencias muy diferentes.*
- *Cambio en el comportamiento administrativo debido a: Un nuevo concepto de hombre, basado en un mayor conocimiento de sus necesidades complejas y cambiantes, el cual sustituyó la idea de hombre supersimplificado, inocente y del tipo operador de botones.*

Para que exista el surgimiento del desarrollo organizacional se ha expuesto cuatro condiciones relevantes a tener en cuenta; ya que nos permiten analizar y actuar en consecuencia con los cambios que requieren las organizaciones actuales, tomando la integración multidisciplinaria, la especialización en competencias diversas como eje del desarrollo organizacional.

#### **2.4.4. Fundamentación de la Variable Dependiente**

##### **2.4.4.1. PRODUCTIVIDAD**

*“La productividad tiene que ver con los resultados que se obtienen en un proceso o un sistema, por lo que incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos” (Gutiérrez, 2010, p.21).*

En correlación con lo expresado por el autor, se precisa decir que la productividad va ligada a la calidad. Para aumentar la productividad la administración de una organización debe darle importancia a la calidad del servicio que se le brinda a los clientes, posición competitiva, etc.

Las organizaciones hacen grandes esfuerzos por aumentar la productividad sin caer en cuenta que; tanto la calidad como la productividad son fragmentarios, ya que carecen de una dirección global, un sistema integral. Todos los trabajadores necesitan la oportunidad de aprender y desarrollarse en un clima potenciador, bajo la guía de un líder que los encamine hacia un objetivo común, que no más que trabajar por el bien de la organización (Deming, 1982, p.362).

La productividad se trata de un progreso perenne del sistema; no es producir rápido sino de producir mejor. Tenemos así que la productividad se mide por el coeficiente formado por los resultados logrados y los recursos utilizados, los resultados son las unidades producidas o las utilidades, y los recursos vendrían a



ser los trabajadores, horas máquinas, entre otros. Se requiere analizar dos componentes asociados a la productividad: la eficiencia y la eficacia.

El primer componente es el que guarda relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados, el segundo es aquel grado en que se realizan las actividades planteadas y se obtienen los resultados planeados. La efectividad en cambio comprende que los objetivos planteados son primordiales y deben cumplirse (Gutiérrez, 2010, p.22).

Se concluye que para obtener la productividad deseada hay que trabajar en la eficiencia y eficacia del trabajo en los colaboradores de la institución, buscando las fallas en los procesos y no en las personas; por lo que se recomienda capacitar, mejorar los métodos de organización, la toma de decisiones, etc.

#### **2.4.4.2. TRABAJO EN EQUIPO**

*“Los equipos son grupos maduros cuyos miembros tienen cierto grado de interdependencia y motivación que les permite alcanzar metas comunes, desarrollan una sinergia o energía especial en la que se combinan las acciones y comportamiento de los miembros”*  
(Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2006, p. 322).

En la actualidad las organizaciones ponen un gran énfasis en incrementar el trabajo en equipo mediante la práctica de la sinergia dentro del trabajo colectivo, con el objetivo de alcanzar una mayor efectividad y productividad.

Es un hecho que los trabajadores necesitan desarrollar herramientas conceptuales y metodológicas que les permitan conseguir un buen desempeño laboral de manera que se les facilite la superación de obstáculos, conservar las iniciativas propias y colectivas, conseguir y mantener los recursos, organizar el trabajo personal y colectivo; aprender y seguir obteniendo buenos resultados.

Cabe recalcar que el trabajo en equipo tiene sus fundamentos investigativos con el objetivo de instruirse en un tema determinado, para luego hacer aportes personales integrando las diversas contribuciones de los miembros del equipo hacia un propósito común.

Como competencia el “trabajo en equipo” se coloca en el ámbito de relaciones interpersonales, sin obviar el talento individual que es indispensable para el éxito de toda actividad. Se ha evidenciado que en estos últimos años las organizaciones han caído en cuenta de que el talento repercute firmemente en el rendimiento si se lo potencia en su doble dimensión: individual y de equipo.

#### **2.4.4.2.1. La estabilidad laboral mediante el trabajo en equipo**

Podríamos definir a una organización como la unificación de capacidades individuales organizadas en equipos armónicos de trabajo, para alcanzar un objetivo determinado. Planteado de esta forma, cualquier organización precisa de sus trabajadores una disposición a sumar esfuerzos, a cooperar para alcanzar los objetivos y a aportar en la generación de un clima organizacional potenciador (Secretaría de Educación Pública y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de México, 2004).

Es así que un trabajador que sabe cómo desempeñar su rol individual y su rol dentro del equipo de trabajo, que procura obtener recursos para que el equipo cumpla sus objetivos y que aporta para que el clima organizacional sea estimulante, tendrá mejores oportunidades de permanencia en la organización, que aquellos que presentan dificultades para involucrarse en el equipo y hacerse parte de las metas compartidas.

Por otra parte, si un trabajador en la práctica de sus funciones demuestra que cuenta con las condiciones necesarias para resolver problemas en equipo, se estará colocando a disposición de la organización para asistir en momentos críticos. La

esencia de las organizaciones es brindar productos y servicios y ello incluye conocer alternativas de resolución de problemas.

Por lo tanto, la disposición a confrontar positivamente las dificultades, la capacidad de búsqueda de soluciones, la creatividad para manifestar alternativas, los esfuerzos colectivos para sobreponerse a resistencias, son todas las capacidades valoradas por las organizaciones ya que permiten una estabilidad laboral.

#### **2.4.4.2.2. Cualidades del Trabajo en Equipo**

En concordancia con la investigación realizada por la Secretaría de Educación Pública (2004) se presenta, tres competencias básicas como cualidades del trabajo en equipo, que al ser valoradas por la organización; permiten una mejor estabilidad laboral:

- *Identificar objetivos y organizarse con otros: Este atributo de identificar objetivos considera que hay que tener claridad sobre el propósito que convoca al equipo, es decir, es la acción de definir explícitamente por qué “causa” van a trabajar juntos y a comprometerse con ella (SEP, 2004).*
- *Cooperar y generar confianza en el equipo: En este atributo es preciso indicar que cada trabajador cuenta con una serie de capacidades, pero ninguno “las tiene todas” (SEP, 2004). Es por esto que para abordar una organización compleja, requerimos complementarnos lo que nos impulsa a cooperar.*
- *Solucionar problemas en equipo: En este último atributo, se comienza por decir que la palabra problema y conflicto van ligadas, es decir, van de la mano, principalmente con una carga negativa (SEP, 2004). Sin embargo, es indispensable que un equipo de trabajo le haga frente a los problemas.*

Las cualidades de un trabajo en equipo expresadas anteriormente nos demuestran que existe un sistema adecuado para alcanzar un estado de reciprocidad; así tenemos que la identificación de objetivos permitirá una adecuada organización, cooperar y generar confianza creará un clima que motive a otros a complementarse, y por último la solución de problemas es importante dentro del equipo ya que esto los motivará a involucrarse más, ya que ven los resultados positivos de hacer frente a los problemas.

#### **2.4.4.2.3. Cómo aprender a Trabajar en Equipo**

Como ya lo hemos mencionado antes, la fuente de aprendizaje es la vivencia, que es la única que nos brinda el conocimiento preciso sobre el comportamiento de los trabajadores, sus necesidades e intereses; los valores que comparten, los que carecen y los cuales hay que transmitir; y los conocimientos que hay que reforzar (Ivancevich, 2006).

En conclusión, un trabajo en equipo es un conjunto indeterminado de personas con habilidades y talentos complementarios relacionados entre sí que unen sus esfuerzos para alcanzar los objetivos planteados y comunes, con un mayor grado de compromiso, y un enfoque concertado entre ellos por lo cual se consideran mutuamente responsables.

#### **2.4.4.3. SINERGIA ORGANIZACIONAL**

Aristóteles nos dijo hace miles de años: “El todo es más que la suma de sus partes”. Solo en el año 1925, biólogo alemán, Ludwig Von Bertalanffy propuso la teoría general de sistemas. Que consiste en un conjunto de elementos que se relacionan, en busca de objetivos, logrando así una correlación con la sinergia. Para este Biólogo solo hay sinergia cuando todos los integrantes trabajan en común acuerdo hacia el logro de los objetivos.

Kurl Lewin expone que: *"La suma de las partes es diferente del todo. Cuando estudiando cada elemento del sistema por separado no explica el sistema, pero todos juntos hacen más que la suma de cada uno de ellos"*.

*"La sinergia es la suma de energías individuales que se multiplica progresivamente, reflejándose sobre la totalidad del grupo"* (Cortese, 2004).

Chiavenato (2007) afirma: *"(...) las organizaciones producen valor a través del efecto sinérgico. De modo global, los recursos financieros, humanos y materiales- cuando se consideran factores de producción- generan riqueza a través de la misma sinergia organizacional"*.

*"La valoración de las diferencias (emocionales, mentales y psicológicas) es la esencia de la sinergia"* (Cathcart, 2002). Se requiere aclarar que la clave para dilucidar estas diferencia hay entender que cada persona concibe el mundo no como es, sino como son ellos mismos.

En el mundo actual se evidencia un crecimiento exuberante de organizaciones de todo tipo, lo cual ha desencadenado retos, a su vez, dan lugar a sistemas de trabajo que hacen frente a los diversas y complejas actividades de forma eficiente. Al hablar de Sinergia nos referimos a un emergente sistémico, entendiendo que la sinergia es una característica del sistema que se encuentra fuera de sus partes.

El término sinergia proviene del griego "synergo", significando etimológicamente "trabajando en conjunto". Por otro parte, el término literalmente significa "unión de energías"; conceptualmente significa multiplicación de energías (Merlano, 2011). Trasladando este concepto al mundo empresarial concluiríamos que la sinergia es la valoración mental, emocional y psicológica de los individuos que trabajan en la misma.

Al tratar de sinergia podemos decir que el todo presenta propiedades y características que no se distinguen si se las analiza cada una de las partes separadamente. Entonces incluiremos el término recursividad que nos plantea que en un sistema se puede hallar otros sistemas de menor complejidad, pero que se complementan mutuamente aunque estén separados.

Este concepto ha traspasado barreras revolucionando en la esfera de la psicología industrial y laboral por sus impactos en temas de: trabajo en equipo, la comunicación asertiva, productividad, entre otros. Pero debe aclararse que la sinergia no se alcanza de la noche a la mañana, sino que es un esfuerzo constante, tener en claro los valores, la visión organizacional, las metas y objetivos definidos, lo que generara en un clima de libertad, vinculación afectiva, entusiasmo, compromiso, motivación interna que lograra el cumplimiento de objetivos en equipo.

#### **2.4.4.3.1. La sinergia en el Individuo**

A nivel individual también se aplica este concepto, a la naturaleza de las relaciones interpersonales. Constituye un significado altamente amoroso al cual nos referimos como “amor-del-ser”, sabiendo que al amor se lo ha definido incontable veces y de distintas maneras así tenemos: la jerarquía de dos necesidades se aúnan en una. Mi felicidad depende de la tuya, si tú tienes un callo a mí me duele, entre otras concepciones.

Podemos citar lo dicho por Stephen R. Covey en su libro Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. (p.295) “Entendida adecuadamente, la sinergia es la actividad superior de la vida; la verdad puesta a prueba y manifestación de todos los otros hábitos reunidos”.

Carl Rogers señaló, *“Lo más personal es lo más general”. Cuando más auténtico se vuelve uno, más auténtico se vuelve su expresión, produciéndose una verdadera empatía creadora, que genera nuevas comprensiones y aprendizaje”*.

En concordancia con lo expresado por el autor se entiende que cada ser humano es único y todo lo que hace lo hace de manera personalizada cuando es sincero en su proceder, produciendo en los demás un aprendizaje valioso, ya que demuestra su verdadera esencia.

#### **2.4.4.3.2. Importancia de la sinergia**

Es la esencia del liderazgo transformador, cataliza unifica y libera todas las energías interiores de un individuo (Checkland, 1993).

Las organizaciones actualmente gastan millones de dólares en crear metodologías que promuevan y estimulen el trabajo en equipo (Merlano, 2011). Para de esta forma alcanzar los objetivos y metas trazados bajo una competencia grupal.

Además H. J. Ansoff trata la sinergia como uno de los factores para ser tomados en cuenta para un método de decisión estratégica y la describe como una medida de los efectos unidos identificándola como el efecto: “ $2 + 2 = 5$ ”.

Promueve el alcance de objetivos empresariales, favoreciendo en el trabajo en equipo, en la integración, conllevando al cumplimiento de metas personales, profesionales, laborales.

Estimula la toma de decisiones dando solución a problemas originados en el ambiente laboral. También permite alcanzar el máximo rendimiento de los trabajadores.

Favorece en la creación de una cultura organizacional que genere la unidad, la participación y fortalece la transmisión de valores.

#### **2.4.4.3.2.1. Recursividad**

La sinergia como ya antes lo habíamos mencionado es la integración de los elementos que da como resultado algo mucho mayor que la suma de estos.

Recursividad es cuando un objeto sinérgico, un sistema, este compuesto de partes con características tales que a su vez son objetos sinérgicos; cada objeto no importando su tamaño, tiene propiedades que lo convierten en una totalidad (Condori, Quisbert, Quispe y Villalta, 2011).

La recursividad representa la jerarquía de los sistemas, siendo eje unificador de la realidad y de los objetos.

No precisa en sumar partes separadas sino en integrar elementos que son una totalidad dentro de una totalidad.

Hay que dejar en claro que, aunque el término “recursividad” y “recursión” se utilizan en el área de informática, el término correcto en castellano es recurrencia.

#### **2.4.4.3.2.2. Principios de Recursividad**

Se puede aplicar a diferentes campos de conocimientos: sistema de información, administración de recursos humanos, etc. Lo que este principio nos quiere dar a conocer es que cualquier actividad que es aplicable al supra sistema, lo será también para el subsistema. Un subsistema es un sistema alterno al sistema principal (Arbones, 1991)

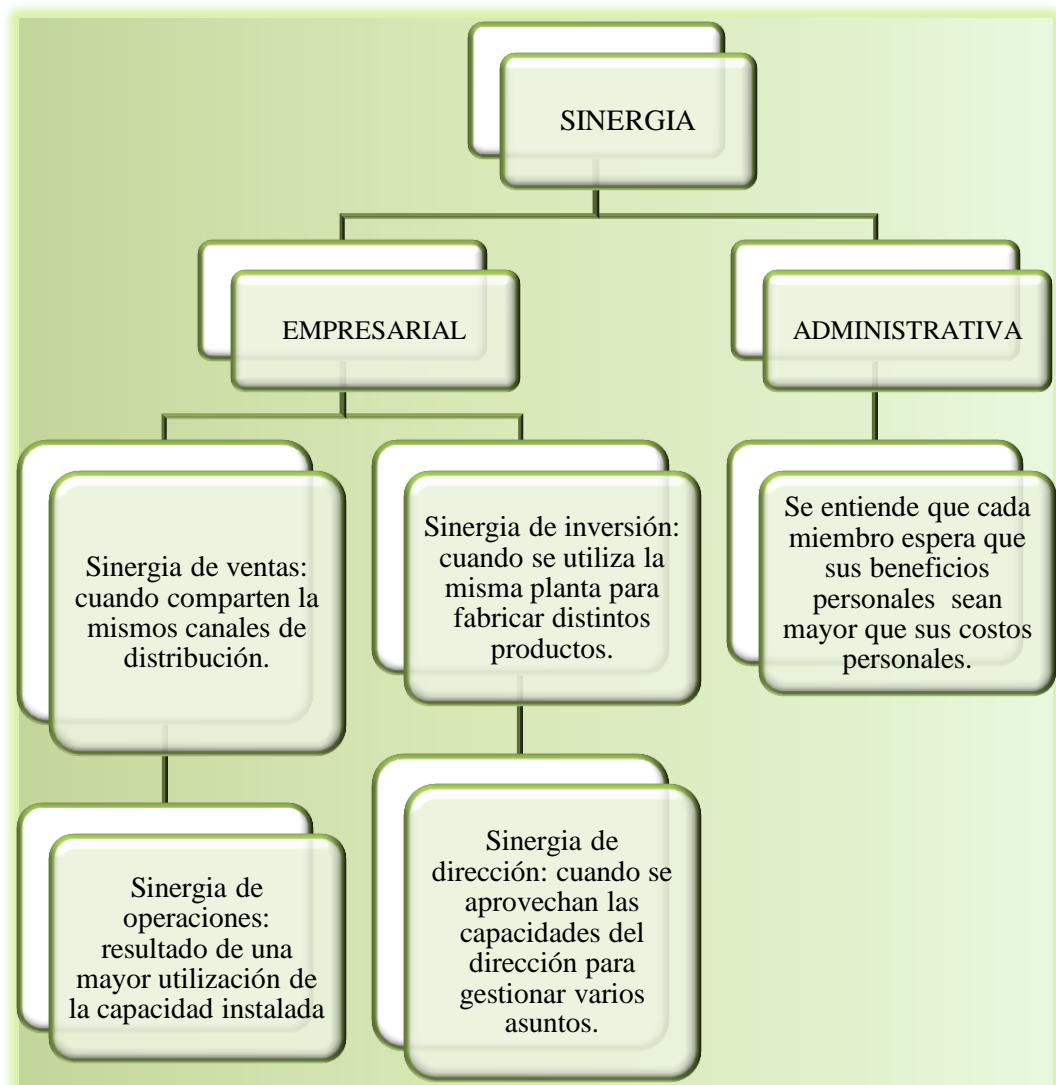
#### **2.4.4.3.3. Sinergia: Empresarial y Administrativa**

Dentro de las organizaciones este término significa que conforme los departamentos independientes; cooperen e interactúen, resultaran más productivos



(Koontz & Weihrich, (1998). De este modo una organización es sinérgica cuando los órganos que las componen no realizan una función independientemente del resto de los miembros de la organización.

La sinergia empresarial es la que comparte o utiliza un mismo objeto para realizar varias operaciones, y la sinergia administrativa es aquella que espera que los beneficios sean mayores que los costos.



**Gráfico N° 5.** Sinergia Empresarial y Administrativa

**Fuente:** Condori, Rosa. 2011

**Elaborado por:** Vecilla Marlene, 2015

#### **2.4.4.3.3.1. Aspectos para fomentar la Sinergia Organizacional**

Se requiere trabajar en algunos aspectos dentro de la organización (Merlano, 2011). Tenemos los siguientes:

- *Visión Compartida: la visión tiene que ser compartida con todos los miembros de la organización, para que tenga resultados, tanto a corto plazo como a largo plazo (Merlano, 2011). Sin visión no hay sinergia.*
- *Cultura de participación: dentro de la filosofía organizacional las empresas deben inculcar a una cultura de participación, con lo que mejorará el ambiente laboral y también la percepción de cada integrante así como la autoestima. (Merlano, 2011)*
- *Información Transparente: es necesario contar con políticas claras para que se pueda dar la sinergia y así manejar de forma correcta la información, con lo que se disminuye los malos entendidos. (Merlano, 2011)*
- *Hábitos de Ganar-Ganar: Merlano, 2011 afirma que este hábito asegura el rendimiento en las áreas laborales y excelentes equipos de trabajo, ya que genera un estilo de comunicación que beneficia a las dos partes.*
- *Consultoría Externa: Merlano, 2011 señala que es una buena estrategia recurrir a consultores externos cuando los líderes o jefes hayan descuidado algún aspecto sobre el trabajo en equipo en la organización.*
- *Resaltar los Éxitos del Equipo: Merlano, 2011 asegura que se ha comprobado que es más vital los puntos fuertes de los miembros de la*

*organización porque motivan y fortalecen la confianza de los mismos, que solo concentrarse en los negativos.*

En la vida no solo hay dos alternativa; la nuestra y la “errónea”, sino que hay una tercera y está es la sinérgica, siempre y cuando la busquemos en la alternativa ganar-ganar donde todos hallamos una solución de nos beneficie.

En conclusión, la sinergia constituye un ingrediente primordial para el desarrollo: personal, laboral y social ya que esta potencia las virtudes individuales, unificando las diversidades de forma que complementa a un grupo determinado y así alcanzar los objetivos dentro de algún campo. La sinergia organizacional es el trabajo en equipo donde todos los miembros se comprometen, por medio de la sinergia positiva, lleva a un producto final de excelencia.

## **2.5. HIPÓTESIS**

El Liderazgo Transformador incide en la Sinergia Organizacional en los trabajadores del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

## **2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES**

### **2.6.1. Variable Independiente**

Liderazgo Transformador

### **2.6.2. Variable Dependiente**

Sinergia Organizacional

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. ENFOQUE**

De acuerdo con el paradigma crítico propositivo que utilizamos en la Fundamentación Filosófica, se debe aplicar un enfoque cuali-cuantitativo; ya que se va a hacer uso de técnicas de cualitativas y estrategias para resolver los problemas.

##### **3.1.1. Enfoque Cuantitativo**

El enfoque cuantitativo se debe a que se consigue información que se someterá a un análisis matemático-estadístico, lo que permitirá una definición correcta del problema.

##### **3.1.2. Enfoque Cualitativo**

El enfoque cualitativo se debe a que existen “varias realidades subjetivas desarrolladas en la presente investigación. Debido a esto el investigador cualitativo parte de la premisa de que el mundo social es “relativo” y solo puede ser comprendido desde el punto de vista de los actores estudiados. Así también porque los resultados pasaron al análisis, crítica e interpretación para que mediante un estudio se propongan alternativas de solución.

#### **3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

Las modalidades básicas de investigación que se usaron son:

### **3.2.1. Modalidad De Campo**

Se utilizó esta modalidad de investigación ya que se desarrolló en el lugar de los hechos (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social), lo cual permitió conocer la realidad del problema; aplicando como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario.

### **3.2.2. Modalidad Bibliográfica Documental**

La modalidad Bibliográfica Documental nos permite el enfoque científico ya que se apoya la recolección de información a través de: libros, internet, apuntes, revistas y documentos que hagan relación directa o indirecta con las variables expuesta en las categorías fundamentales.

## **3.3. NIVELES DE INVESTIGACIÓN**

### **3.3.1. Nivel Exploratorio**

En este nivel de investigación ya que esta nos permite familiarizar al investigador con el problema mediante: la recolección de información, almacenamiento de datos que nos sirve para el desarrollo del trabajo.

### **3.3.2. Nivel Descriptivo**

Este nivel de investigación nos permite detallar las situaciones o eventos, es decir, cómo se manifiestan determinados fenómenos para orientar a los investigados en la construcción de una alternativa de solución del problema.

### 3.3.3. Nivel Correlacional

En este nivel tiene el propósito de medir el grado de relación entre la variable independiente (Liderazgo Transformador) y la variable dependiente (Sinergia Organizacional), con el fin de establecer una solución al problema.

### 3.3.4. Nivel Explicativo

Este nivel es aquel que tiene una relación causal; nos permite además de describir el problema acercarnos a éste, ya que intenta encontrar las causas del mismo.

## 3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

### 3.4.1. Población:

En este proyecto de investigación sobre el Liderazgo Transformador y Sinergia Organizacional en la coordinación general de prestaciones del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social del Cantón Ambato, Provincia Tungurahua contará con la siguiente población:

**Cuadro N° 1. Población**

Objeto de estudio	Frecuencia	Porcentaje
<b>Administrativos</b>	4 personas	7%
<b>Trabajadores</b>	56 personas	93%
<b>Total</b>	60	100%

**Fuente:** IESS

**Elaborado por:** Vecilla Marlene, 2015

### 3.4.2. Muestra:

En la presente investigación no se procedió a calcular la muestra, la población no supera las 100 personas, y por ende se aplicó la encuesta a toda la población.

### 3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

#### 3.5.1. Variable Independiente: LIDERAZGO TRANSFORMADOR

Cuadro N° 2. Operacionalización de la Variable Independiente

CONCEPTO	ESTRATEGIA	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Operación que se basa en cambiar la motivación regular basada en recompensas para llevarla al compromiso con las metas, las personas y la organización (Likert, 1961).	Motivación	Seguridad Social	¿Cree Ud. que su trabajo le brinda estabilidad laboral?	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario
		Autorrealización	¿Siente Ud. que relaciones interpersonales que se desenvuelven dentro de la Institución contribuyen en su desarrollo personal?	
		Pago	¿Considera Ud. que la Institución aporta a su crecimiento profesional?	
	Recompensa	Promociones	¿Cuenta la Institución con planes de pagos basados en las habilidades?	
		Beneficios	¿Se reconoce con promociones al mejor trabajador de su departamento?	
		Afectivo	¿Recibe Ud. incentivos no económicos por realizar su trabajo de manera efectiva?	
	Compromiso	De permanencia	¿Siente Ud. que su compromiso con la Institución a medida que se desarrolla en la misma ha generado un sentimiento de estima?	
		Oficiales	¿Dentro de un periodo de cinco años Ud. desearía conforme a sus metas personales continuar trabajando en esta Institución?	
		Operativas	¿Sus necesidades personales se identifican con las metas generales de la Institución?	
		Meta	¿Conoce Ud. cuáles son las metas operativas de su departamento?	
			¿Trabaja Ud. en consecuencia con las metas operativas?	

Elaborado Por: Vecilla Marlene, 2015

### 3.5.2. Variable Dependiente: SINERGIA ORGANIZACIONAL

**Cuadro N° 3.** Operacionalización de la Variable Dependiente

CONCEPTO	ESTRATEGIA	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>“La sinergia es la suma de energías individuales que se multiplican progresivamente, reflejándose sobre la totalidad del grupo” (Cortese, 2004).</p>	<p>Suma de Energías (Cortese)</p>	<p>Unión de fuerzas</p>	<p>¿Considera Ud. que el trabajo en equipo dentro de su departamento lograría un mejor resultado?</p>	<p>Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario</p>
		<p>Trabajar asociados</p>	<p>¿Su labor requiere trabajar asociado a un compañero de departamento?</p>	
	<p>Totalidad (Kholer, W)</p>	<p>Todo coherente</p>	<p>¿Piensa Ud. que el trabajo en equipo permite que los procesos estén realmente dirigidos al cumplimiento de metas?</p>	
		<p>Percepción</p>	<p>¿Cree Ud. que consolidar la percepción de todos los miembros respecto a las necesidades departamentales, beneficiaría al logro de objetivos?</p>	

**Elaborado Por:** Vecilla Marlene, 2015



### **3.6. Técnicas e Instrumentos**

Para este trabajo se procedió a tomar como recursos a la técnica: encuesta y al instrumento: cuestionario, los cuales recopilaron la información a través de preguntas cerradas que estaban alineadas a las variables planteadas.

#### **3.6.1. Encuesta**

Es una técnica de investigación útil para reunir información a través de la elaboración de un instrumento: el cuestionario y, de pruebas estadísticas para el análisis de datos. También se la conoce como un procedimiento sociológico de la investigación.

#### **3.6.2. Cuestionario**

El cuestionario es un instrumento de carácter cualitativo, que se utiliza preferentemente en investigaciones por poseer un elevado grado científico y práctico, ya que recolecta información en un periodo relativamente breve.

#### **3.6.3. Validez y confiabilidad**

Todos los instrumentos y técnicas de carácter científicos deben tener como cualidades primordiales la validez y confiabilidad para que tenga credibilidad los resultados. Para este trabajo se utilizó el método Juicio de Expertos, los mismos que revisaron, analizaron y emitieron su juicio de valor para los correctivos pertinentes en esta investigación.

### **3.7. Procesamiento y Análisis**

#### **3.7.1. Procesamiento**

Según: LEIVA ZEA, Francisco. (1984). Nociones de metodología de investigación científica. Tercera Edición. Editado en Tipoffset Ortiz. Quito. Ecuador, los datos corregidos se transforman siguiendo ciertos procedimientos:

- Revisión crítica de la información corregida; limpieza de información defectuosa, contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- Repetición de la recolección para corregir fallas de contestación.
- Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis.
- Estudio estadístico de datos para representación de resultados

### 3.7.2. Análisis

Según: LEIVA ZEA, Francisco. (1984). Nociones de metodología de investigación científica. Tercera Edición. Editado en Tipoffset Ortiz. Quito. Ecuador, los datos corregidos se analizan de la siguiente manera:

- Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico.
- Comprobación de hipótesis
- Establecimiento de conclusiones y recomendaciones
- **Revisión y Codificación de la información:**

Después de haber aplicado el instrumento de recolección de información, se deberá revisar dicha información para detectar errores, eliminar respuestas contradictorias y reorganizarla de manera clara que facilite la tabulación. La codificación nos permitirá asignar un código a cada alternativa de respuesta a cada pregunta con el fin de que facilite la tabulación de la misma.

- **Tabulación de la información:**

En este proceso se conocerá la frecuencia con que se repita los datos de la variable en cada categoría para representarlos en cuadros estadísticos, la misma que se realizará de forma manual por tratarse de un número de datos pequeño.

- **Análisis de datos:**

Una vez que se tenga recopilada y tabulada la información se procederá a analizarla para presentar los resultados, los mismos que nos otorgarán el respectivo estudio de acuerdo a la hipótesis planteada.

- **Interpretación:**

En este punto se interpretará los resultados arrojados por el análisis de datos, para elaborar una información concluyente que nos aporte alguna solución al problema objeto de estudio. Se procederá a la aplicación del CHI cuadrado para verificar la hipótesis formulada en la investigación y corroborar la relación existente entre las variables de estudio.

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

### 3.8. Recolección de la Información

**Cuadro N° 4: Recolección de información**

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Para qué?	<p>Determinar la incidencia del liderazgo transformador en la sinergia organizacional en los trabajadores del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua</p> <p>Identificar el estilo de liderazgo en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.</p> <p>Diagnosticar el nivel de sinergia organizacional en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.</p> <p>Proponer una alternativa de solución al problema planteado: El deficiente liderazgo transformador incide en la Sinergia Organizacional en la coordinación general de prestaciones del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social</p>
2. ¿A qué personas o sujetos?	A los trabajadores del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
3. ¿Sobre qué aspectos?	El Liderazgo Transformador Sinergia Organizacional.
4. ¿Quién?	Marlene Elizabeth Vecilla Gómez.
5. ¿Cuándo?	Periodo Noviembre 2014 – Agosto 2015.
6. ¿Lugar de recolección de la información?	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
7. ¿Cuántas veces?	Las necesarias para obtener la información verídica.
8. ¿Qué técnica de recolección?	Técnica: Encuesta
9. ¿Con qué?	Instrumento: Cuestionario
10. ¿En qué situación?	Mediante visitas coordinadas, con la aprobación de la Autoridad de la Institución.

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado Por:** Vecilla Marlene, 2015

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1 Encuesta aplicada a los trabajadores del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

##### Pregunta 1. ¿Cree Ud. que su trabajo le brinda estabilidad laboral?

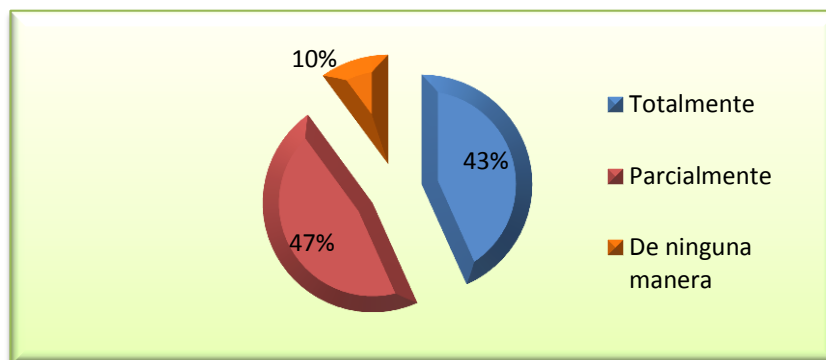
Tabla N° 1. Estabilidad Laboral

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	26	43%
Parcialmente	28	47%
De ninguna manera	6	10%
Total	60	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Vecilla Marlene, 2015

Gráfico N° 6. Estabilidad Laboral



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Vecilla Marlene, 2015

##### Análisis:

La encuesta arrojó los siguientes resultados: 43% de los encuestados creen que su trabajo les brinda estabilidad laboral, el 47% de los trabajadores respondieron parcialmente, y solo un 10% respondió que de ninguna manera.

##### Interpretación:

Para la mayoría de los encuestados su trabajo no les brinda estabilidad laboral, lo que crea desmotivación en el trabajador; también este hecho desembocaría en rotación de personal, lo cual afectaría en los procesos de trabajo y en la eficacia del trabajador para el cumplimiento de objetivos; esto infiere que el líder no está proveyendo de los medios necesarios para el bienestar de los miembros de la institución.

**Pregunta 2. ¿Siente Ud. que las relaciones interpersonales que se desenvuelven dentro de la Institución contribuyen en su desarrollo personal?**

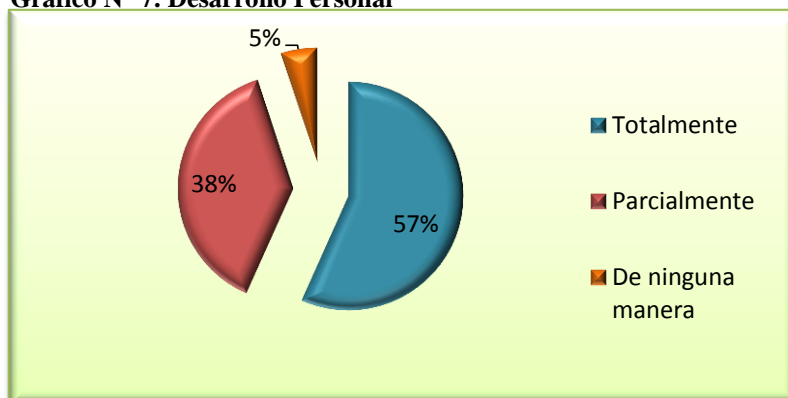
**Tabla N° 2. Desarrollo Personal**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	34	57%
Parcialmente	23	38%
De ninguna manera	3	5%
Total	60	100%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Vecilla Marlene, 2015

**Gráfico N° 7. Desarrollo Personal**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Vecilla Marlene, 2015

**Análisis:**

Las relaciones interpersonales contribuyen en el desarrollo personal de los trabajadores, un 57% respondió que totalmente, mientras que un 38% considera que parcialmente, y un 5% dijo que de ninguna manera.

**Interpretación:**

La gran mayoría de encuestados siente que las relaciones interpersonales que se desenvuelven dentro de la institución contribuyen a su desarrollo personal, sin embargo se percibe conflictos en un pequeño grupo de trabajadores, de lo cual se colegir que se necesita del liderazgo transformador para generar cambios significativos en los miembros y paralelamente a esto en la productividad de la institución, con el objetivo de evitar limitar el rendimiento efectivo.

**Pregunta 3. ¿Considera Ud. que la Institución aporta a su crecimiento profesional?**

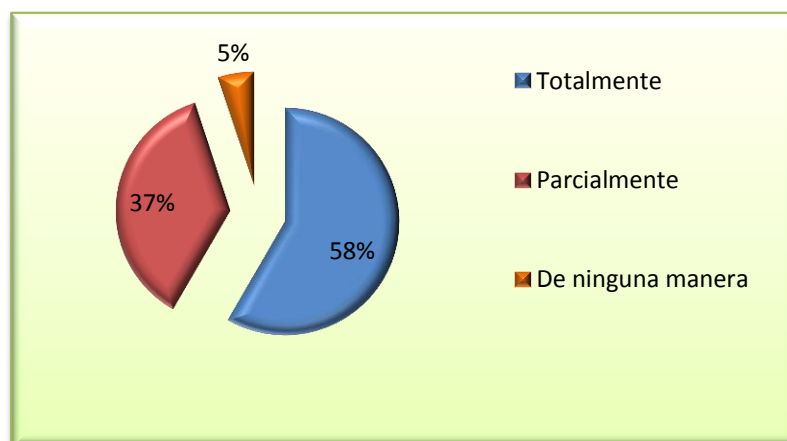
**Tabla N° 3. Crecimiento Profesional**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	35	58%
Parcialmente	22	37%
De ninguna manera	3	5%
Total	60	100%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Vecilla Marlene, 2015

**Gráfico N° 8. Crecimiento Profesional**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Vecilla Marlene, 2015

**Análisis:**

Del 100% de los encuestados un 58 % dijo que totalmente la institución aporta a su crecimiento personal, un 37% respondió que parcialmente, y sólo un 5% considera que de ninguna manera.

**Interpretación:**

La mayoría de los trabajadores con fundamento en el análisis consideran que la institución aporta a su crecimiento personal, aunque un apreciable número de trabajadores no está siendo favorecido en este aspecto, lo cual es un indicador de que no se toma en cuenta el capital humano de manera responsable y equitativa, ya que es éste quien va a lograr la máxima productividad.

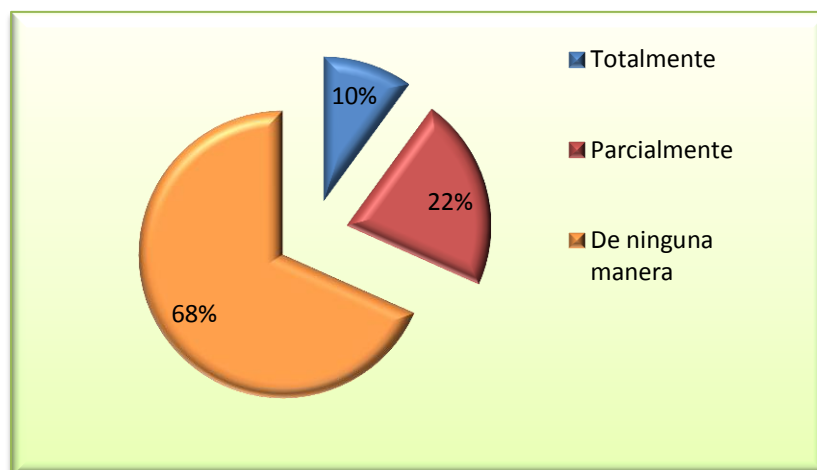
**Pregunta 4. ¿Cuenta la Institución con planes de pagos basados en las habilidades?**

**Tabla N° 4: Pagos basados en habilidades**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	6	10%
Parcialmente	13	22%
De ninguna manera	41	68%
Total	60	100%

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Vecilla Marlene, 2015

**Gráfico N° 9. Pagos basados en habilidades**



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Vecilla Marlene, 2015

**Análisis:**

En la encuesta realizada se obtuvieron los siguientes resultados: un 10% dice que la institución cuenta con planes de pagos basados en las habilidades, el 22% respondió que parcialmente, y un 68% considera que de ninguna manera.

**Interpretación:**

Una gran cantidad de trabajadores expresa que no existen planes de pagos basados en las habilidades; infiriendo que la institución no cuenta con una consideración individualizada, ni un sistema de recompensa como el descrito por Chiavenato, que impulse el desarrollo profesional, ampliando así el grado de interés en los demás trabajadores para que desarrollen sus propias habilidades.



**Pregunta 5. ¿Se reconoce con promociones al mejor trabajador de su departamento?**

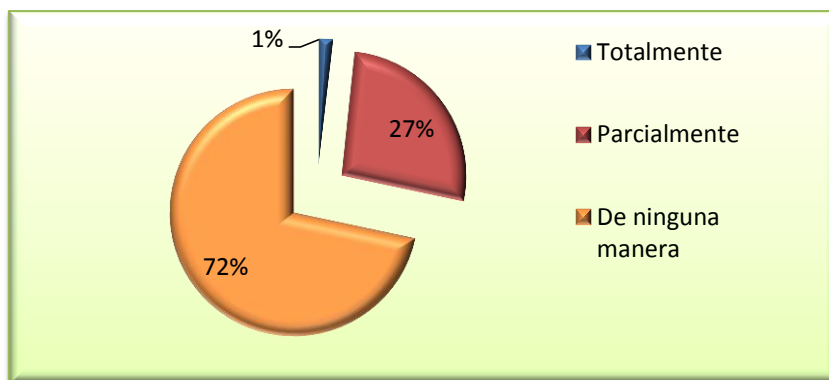
**Tabla N° 5. Promociones al mejor trabajador**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	1	1%
Parcialmente	16	27%
De ninguna manera	43	72%
Total	60	100%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Vecilla Marlene, 2015

**Gráfico N° 10. Promociones al mejor trabajador**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Vecilla Marlene, 2015

**Análisis:**

Según las personas encuestadas el 72% expreso que de ninguna manera se reconoce en la institución con promociones al mejor trabajador de su departamento, un 27% dijo que parcialmente, y sólo un 1% respondió que totalmente.

**Interpretación:**

Los resultados alcanzados en la encuesta establecen que un importante número de trabajadores manifiestan que no se reconoce con promociones al mejor trabajador de su departamento; lo que permite deducir que no existe una estimulación intelectual, para incentivar a los trabajadores por sus óptimos resultados dentro de la institución; por lo tanto se está afectando la disposición del trabajador para alcanzar un desempeño mayor.

**Pregunta 6. ¿Recibe Ud. incentivos no económicos por realizar su trabajo de manera efectiva?**

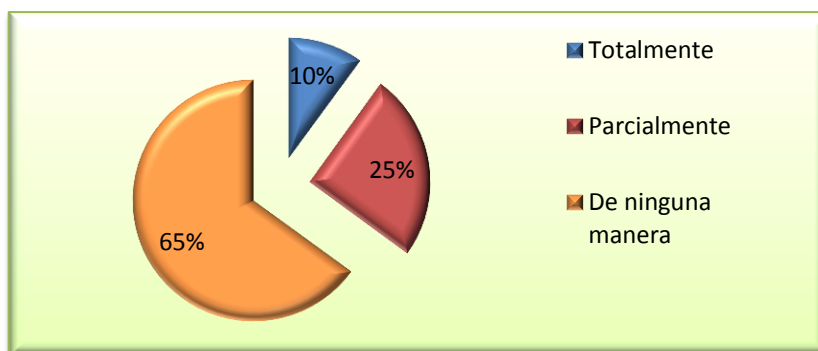
**Tabla N° 6. Incentivos no económicos**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	6	10%
Parcialmente	15	25%
De ninguna manera	39	65%
Total	60	100%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Vecilla Marlene, 2015

**Gráfico N° 11. Incentivos no económicos**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Vecilla Marlene, 2015

**Análisis:**

De los 60 trabajadores encuestados, un 65% respondió que no recibe incentivos no económicos por realizar su trabajo de manera eficiente, un 25% dijo que parcialmente, y un 10% asegura que totalmente.

**Interpretación:**

La información del análisis indica que un ventajoso número de trabajadores no reciben incentivos no económicos por realizar su trabajo de manera efectiva, es decir, no se reconoce el esfuerzo del trabajador, ni su empeño en dar lo mejor de sí para la institución, lo cual indica que existe un desinterés en invertir en recursos como: promociones, bonos; para motivar a los trabajadores a obtener los resultados deseados en la productividad.

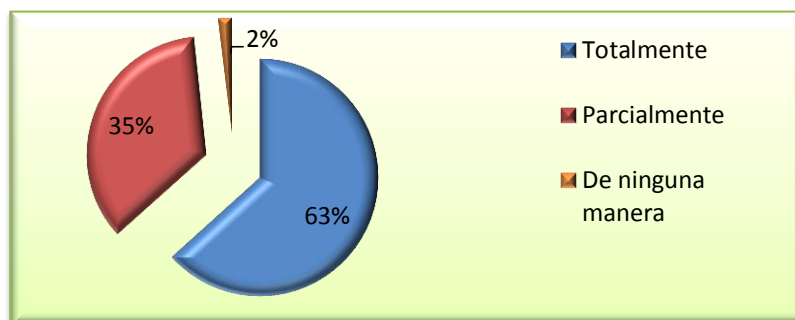
**Pregunta 7. ¿Siente Ud. que su compromiso con la Institución a medida que se desarrolla en la misma ha generado un sentimiento de estima?**

**Tabla N° 7. Sentimiento de pertenencia**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	38	63%
Parcialmente	21	35%
De ninguna manera	1	2%
Total	60	100%

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Vecilla Marlene, 2015

**Gráfico N° 12. Sentimiento de pertenencia**



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Vecilla Marlene (2015).

**Análisis:**

Del total de encuestados un 63% indicó que se ha generado un sentimiento de estima hacia la institución a medida que se desarrolla en la misma, mientras que un 35% expresó que parcialmente, y sólo un 2% dijo que de ninguna manera.

**Interpretación:**

De acuerdo con los resultados analizados, una mayoría de trabajadores siente que su compromiso con la institución a medida que se desarrolla en esta ha generado un sentimiento de estima, lo cual permite deducir que el clima institucional es dinámico y con un positivo impacto colectivo, aunque es preciso mencionar que existe un pequeño grupo en los cuales no se ha generado sentimiento hacia la institución de lo cual se deduce que el liderazgo no es participativo; ya que no se presta atención abiertamente a los conflictos, con la finalidad de manejarlos efectivamente en la búsqueda de soluciones.

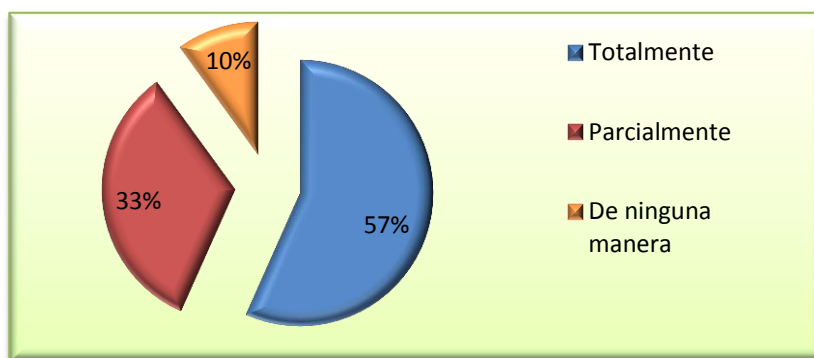
**Pregunta 8. ¿Dentro de un periodo de cinco años Ud. desearía conforme a sus metas personales continuar trabajando en esta Institución?**

**Tabla N° 8: Metas Personales**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	34	57%
Parcialmente	20	33%
De ninguna manera	6	10%
Total	60	100%

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Vecilla Marlene, 2015

**Gráfico N° 13: Metas Personales**



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Vecilla Marlene, 2015

**Análisis:** La encuesta reveló que un 57% de trabajadores dentro de un periodo de cinco años desearía conforme a sus metas personales continuar trabajando en la institución, mientras que un 33% indica que parcialmente, y sólo un 10% expresa que de ninguna manera.

**Interpretación:** La información recolectada devela que 4 de cada 10 trabajadores dentro de un periodo de cinco años no desearía seguir trabajando en la institución conforme a sus metas personales, lo cual infiere que existe disconformidad en un grupo de la institución, lo cual desembocaría en rotación de personal y esto a su vez causaría estragos en la productividad, posibles fugas de información valiosa, costo elevado de selección y adiestramiento del nuevo personal y en resquebrajamiento en la fiabilidad de la institución; se percibe insatisfacción laboral en los miembros y un clima organizacional deficiente.

**Pregunta 9. ¿Sus necesidades personales se identifican con las metas generales de la Institución?**

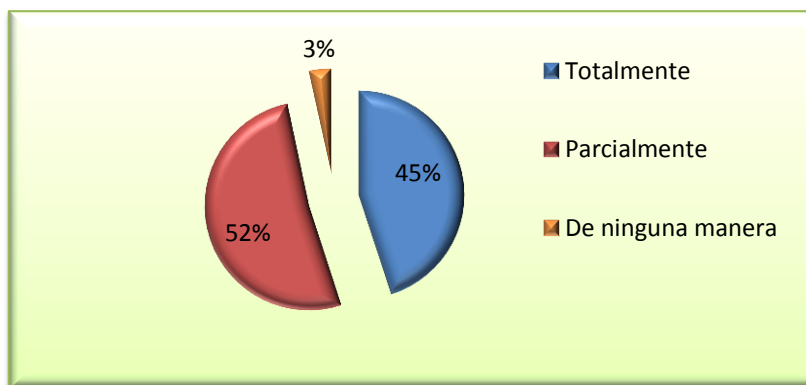
**Tabla N° 9. Metas Generales**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	27	45%
Parcialmente	31	52%
De ninguna manera	2	3%
Total	60	100%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Vecilla Marlene, 2015

**Gráfico N° 14. Metas Generales**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Vecilla Marlene, 2015

**Análisis:**

En la encuesta realizada un 45% de trabajadores afirmó que sus necesidades personales se identifican con las metas generales de la institución, a su vez un 52% también indicó que parcialmente, y sólo un 3% dijo que de ninguna manera.

**Interpretación:**

Tomando en cuenta la valoración realizada en el análisis, los resultados indican que 6 de cada 10 trabajadores; para los quienes sus necesidades personales no se identifican con las metas generales de la institución; tomando en cuenta que las metas oficiales son primordiales para la productividad, ya que el eficiente logro de las mismas asegura los resultados, pero si existe una discordancia entre las metas y las necesidades personales, esto significaría que el líder no está comunicándose de forma efectiva para conocer las necesidades de los miembros.

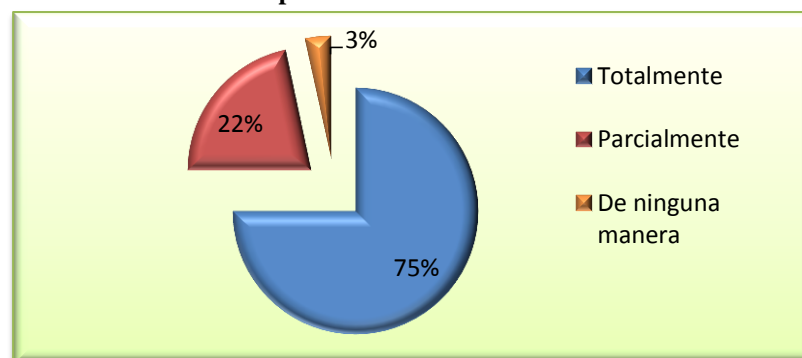
**Pregunta 10. ¿Conoce Ud. cuáles son las metas operativas de su departamento?**

**Tabla N° 10. Metas Operativas**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	45	75%
Parcialmente	13	22%
De ninguna manera	2	3%
Total	60	100%

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Vecilla Marlene, 2015

**Gráfico N° 15. Metas Operativas**



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Vecilla Marlene, 2015

**Análisis:**

Un 75% de encuestados respondió que conoce cuales son las metas operativas de su departamento, mientras que un 22% indicó que parcialmente, y sólo un 3% señaló que de ninguna manera.

**Interpretación:**

Tomando en cuenta los resultados arrojados por la encuesta se concluye que 7 de cada 10 trabajadores conoce las metas operativas de su departamento, lo cual revela que existe el conocimiento necesario de los procedimientos a seguir, sin embargo no se cuenta con el control en los procesos, ya que no se evita los posibles errores o a su vez la solución de los mismos si se presentan; se concluye que no existe eficiencia en el logro de las metas.

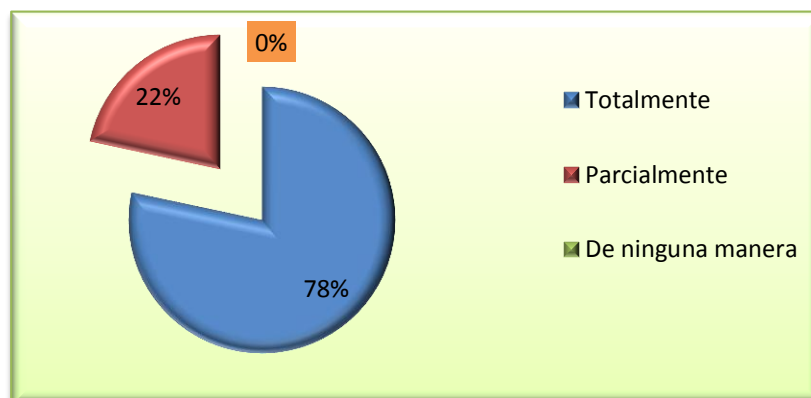
### Pregunta 11. ¿Trabaja Ud. en consecuencia con las metas operativas?

Tabla N° 11. Trabaja en consecuencia con las metas operativas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	47	78%
Parcialmente	13	22%
De ninguna manera	0	0%
Total	60	100%

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Vecilla Marlene, 2015

Gráfico N° 16. Trabaja en consecuencia con las metas operativas



Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Vecilla Marlene, 2015

#### Análisis:

Los resultados obtenidos en la encuesta son: un 78% de trabajadores respondió que totalmente trabaja en consecuencia con las metas operativas, un 22% indicó que parcialmente.

#### Interpretación:

Al analizar los resultados de la encuesta se llega a la conclusión de que 8 de cada 10 encuestados trabaja en consecuencia con las metas operativas de la institución, de lo cual se puede colegir que existe concordancia en los procesos de trabajo, pero cabe mencionar que el líder no está encaminando a todos los trabajadores hacia un objetivo común, lo cual repercute en el acoplamiento de los miembros a la misión y visión de la institución.

### Variable Dependiente

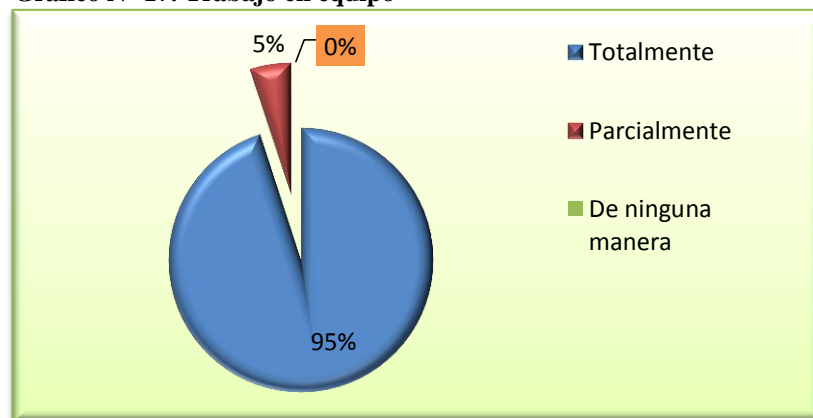
**Pregunta 12. ¿Considera Ud. que el trabajo en equipo dentro de su departamento lograría un mejor resultado?**

**Tabla N° 12. Trabajo en equipo**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	57	95%
Parcialmente	3	5%
De ninguna manera	0	0%
Total	60	100%

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Vecilla Marlene, 2015

**Gráfico N° 17. Trabajo en equipo**



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Vecilla Marlene, 2015

### **Análisis:**

Del total de encuestados un 95% afirmó que totalmente considera que el trabajo en equipo dentro de su departamento lograría un mejor resultado, y sólo un 5% expresó que parcialmente.

### **Interpretación:**

Según los resultados reportados en la encuesta casi la totalidad de encuestados considera necesario el trabajo en equipo, para mejorar los resultados; ya que la suma de energías dentro del departamento logra la sinergia mencionada por Cortese. Se infiere que dentro de la institución no se da importancia en efectuar un trabajo en equipo; ya que se desconoce los beneficios que brinda éste, con lo cual se está limitando el óptimo rendimiento de los trabajadores.



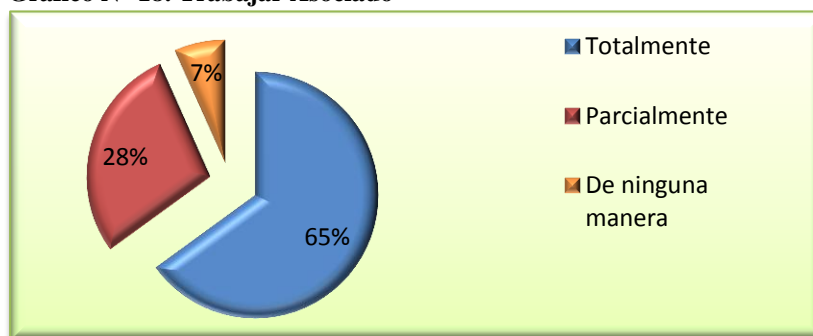
**Pregunta 13. ¿Su labor requiere trabajar asociado a un compañero de departamento?**

**Tabla N° 13. Trabajar Asociado**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	39	65%
Parcialmente	17	28%
De ninguna manera	4	7%
Total	60	100%

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Vecilla Marlene, 2015

**Gráfico N° 18. Trabajar Asociado**



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Vecilla Marlene, 2015

**Análisis:**

Un 65% de los encuestados indicó que totalmente su labor requiere de trabajar asociado a un compañero de departamento, mientras que un 28% expresó que parcialmente, y un 7% respondió que de ninguna manera.

**Interpretación:**

De la información recolectada y analizada se puede evidenciar que un considerable número de trabajadores requieren trabajar asociados a un compañero de departamento; por lo que se deduce que a pesar de la responsabilidad individual de los trabajadores para lograr las metas; es necesario del trabajo asociado de un compañero para lograrlas, pero al no existir sinergia organizacional, no se están multiplicando progresivamente los esfuerzos de los trabajadores de un departamento; en conclusión la institución no está potenciando el rendimiento de los trabajadores en su doble dimensión: individual y grupal.

**Pregunta 14. ¿Piensa Ud. que el trabajo en equipo permite que los procesos estén realmente dirigidos al cumplimiento de metas?**

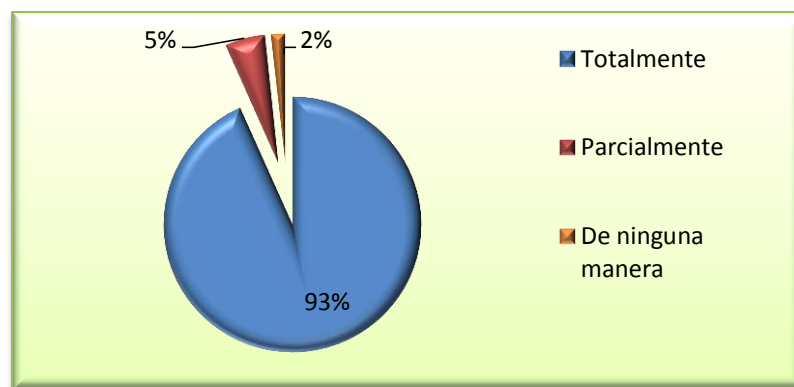
**Tabla N° 17. Procesos dirigidos al cumplimiento de metas**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	56	93%
Parcialmente	3	5%
De ninguna manera	1	2%
Total	60	100%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Vecilla Marlene, 2015

**Gráfico N° 19. Procesos dirigidos al cumplimiento de metas**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Vecilla Marlene, 2015

**Análisis:**

Del 100% de encuestados un 93% dijo que totalmente un trabajo en equipo permite que los procesos estén realmente dirigidos al cumplimiento de metas, mientras que un 5% respondió que parcialmente, y sólo un 2% expresó que de ninguna manera.

**Interpretación:**

La información obtenida en la encuesta nos revela que 9 de cada 10 trabajadores piensan que el trabajo en equipo permite que los procesos estén realmente dirigidos al cumplimiento de metas, ya que un trabajo en equipo permite identificar los objetivos con claridad, cooperar en la realización de tareas, solucionar problemas presentes o detectarlos a tiempo; teniendo una misma visión y misión por obtener.

**Pregunta 15. ¿Cree Ud. que consolidar la percepción de todos los miembros respecto a las necesidades departamentales, beneficiaría al logro de objetivos?**

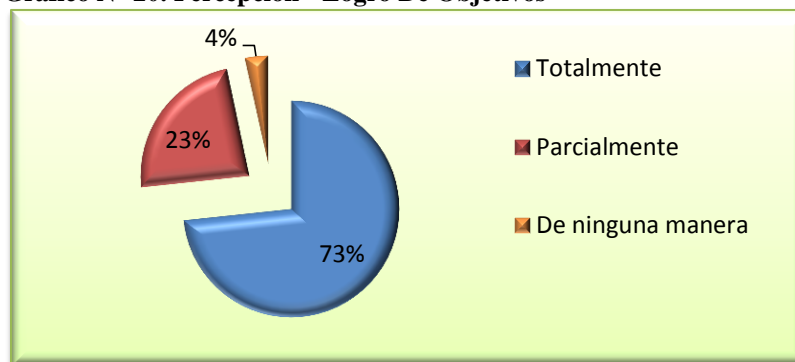
**Tabla N° 15. Percepción - Logro De Objetivos**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	44	73%
Parcialmente	14	23%
De ninguna manera	2	4%
Total	60	100%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Vecilla Marlene, 2015

**Gráfico N° 20. Percepción - Logro De Objetivos**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Vecilla Marlene, 2015

**Análisis:**

Los resultados obtenidos nos demuestran que: un 73% de trabajadores creen totalmente que la consolidación de la percepción beneficiaría al logro de objetivos, mientras que un 23% considera que parcialmente, y sólo un 4% piensa que de ninguna manera.

**Interpretación:**

Se precisa puntualizar que un gran número de encuestados creen totalmente que la consolidación de la percepción de todos los miembros respecto a las necesidades departamentales, beneficiaría al logro de objetivos como lo expresa Kholer, W. Se infiere que la consolidación de la percepción es una necesidad detectada por los trabajadores, quienes creen trascendental este hecho, ya que de esta manera se comprometerían a participar potenciando las virtudes individuales, unificando las diversidades, por medio de una sinergia positiva.

## 4.2. Verificación de la Hipótesis

Para la verificación de la hipótesis se ha utilizado el estadígrafo paramétrico CHI-cuadrado, el mismo que admite comparar frecuencias observadas con las esperadas y por ende correlacionar las variables.

### 4.2.1. Planteamiento de la Hipótesis:

**H0:** El Liderazgo Transformador NO incide en la Sinergia Organizacional en los trabajadores del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

$$\mathbf{H0: O = E}$$

**H1:** El Liderazgo Transformador SÍ incide en la Sinergia Organizacional en los trabajadores del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

### 4.2.2. Combinación de Frecuencias

- 1) ¿Cree Ud. que su trabajo le brinda estabilidad laboral?
- 2) ¿Siente Ud. que las relaciones interpersonales que se desenvuelven dentro de la Institución contribuyen en su desarrollo personal?
- 13) ¿Su labor requiere trabajar asociado a un compañero de departamento?
- 15) ¿Cree Ud. que consolidar la percepción de todos los miembros respecto a las necesidades departamentales, beneficiaría al logro de objetivos?

$$\mathbf{H1: O \neq E}$$

### 4.2.3. Estimador Estadístico

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

### 4.2.4. Nivel de Significancia y Regla de Decisión

$$\alpha = 0.05$$

$$g.l: (c-1) (f-1) (4-1) (3-1) = (3) (2) = (6)$$

$$x^2 t = 12.59$$

**Tabla N° 16. Frecuencias Observadas**

Frecuencias				
Observadas	Totalmente	Parcialmente	De ninguna manera	Total
<b>Pregunta 1</b> ¿Cree Ud. que su trabajo le brinda estabilidad laboral?	26	28	6	60
<b>Pregunta 2</b> ¿Siente Ud. que las relaciones interpersonales que se desenvuelven dentro de la Institución contribuyen en su desarrollo personal?	34	23	3	60
<b>Pregunta 13</b> ¿Su labor requiere trabajar asociado a un compañero de departamento?	39	17	4	60
<b>Pregunta 15</b> ¿Cree Ud. que consolidar la percepción de todos los miembros respecto a las necesidades departamentales, beneficiaría al logro de objetivos?	44	14	2	60
<b>Total</b>	143	82	15	240
	0,59	0,34	0,06	1

**Elaborado por:** Vecilla Marlene, 2015

**Tabla N° 17. Frecuencias Esperadas**

Frecuencias				
Esperadas	Totalmente	Parcialmente	De ninguna manera	Total
<b>Pregunta 1</b> ¿Cree Ud. que su trabajo le brinda estabilidad laboral?	35,75	20,5	3,75	60
<b>Pregunta 2</b> ¿Siente Ud. que las relaciones interpersonales que se desenvuelven dentro de la Institución contribuyen en su desarrollo personal?	35,75	20,5	3,75	60
<b>Pregunta 13</b> ¿Su labor requiere trabajar asociado a un compañero de departamento?	35,75	20,5	3,75	60
<b>Pregunta 15</b> ¿Cree Ud. que consolidar la percepción de todos los miembros respecto a las necesidades departamentales, beneficiaría al logro de objetivos?	35,75	20,5	3,75	60
<b>Total</b>	143	82	15	240

Elaborado por: Vecilla Marlene, 2015

**Tabla N° 18. Contingencia de Frecuencias absolutas Observadas**

O	E	O-E	$(O - E)^2$	$\frac{(O - E)^2}{E}$
26	35,75	-9,75	95,06	2,65
34	35,75	-1,75	3,06	0,08
39	35,75	3,25	10,56	0,29
44	35,75	8,25	68,06	1,90
28	20,5	7,5	56,25	2,74
23	20,5	2,5	6,25	0,30
17	20,5	-3,5	12,25	0,59
14	20,5	-6,5	42,25	2,06
6	3,75	2,25	5,06	1,34
3	3,75	-0,75	0,56	0,14
4	3,75	0,25	0,06	0,01
2	3,75	-1,75	3,06	0,81

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores del IESS

**Elaborado por:** Vecilla Marlene, 2015

**Tabla N° 19. Cálculo de la Fórmula**

Cal. Fórmula				
Frecuencias	Totalmente	Parcialmente	De ninguna manera	
<b>Pregunta 1</b> ¿Cree Ud. que su trabajo le brinda estabilidad laboral?	2,66	2,74	1,35	
<b>Pregunta 2</b> ¿Siente Ud. que las relaciones interpersonales que se desenvuelven dentro de la Institución contribuyen en su desarrollo personal?	0,09	0,30	0,15	
<b>Pregunta 13</b> ¿Su labor requiere trabajar asociado a un compañero de departamento?	1,90	2,06	0,82	Total
<b>Pregunta 15</b> ¿Cree Ud. que consolidar la percepción de todos los miembros respecto a las necesidades departamentales, beneficiaría al logro de objetivos?	0,30	0,60	0,02	Chi-cuadrado
<b>Total</b>	4,94	5,71	2,33	12,98

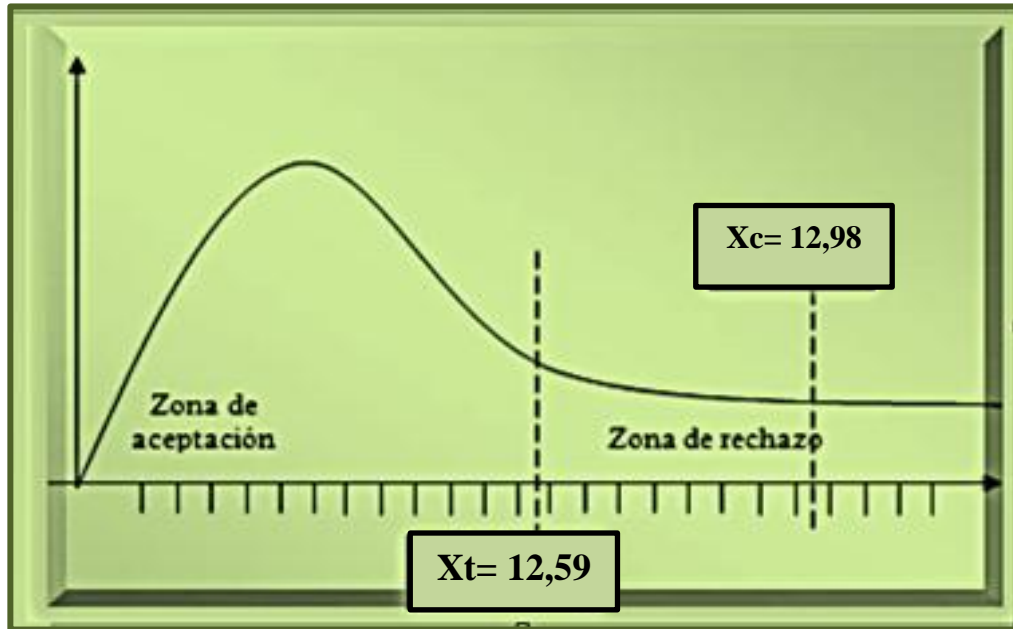
Elaborado por: Vecilla Marlene, 2015

#### 4.3. Decisión y Aceptación de la Hipótesis:

Una vez aplicado el método del Chi-Cuadrado los valores nos revelan que el nivel de significancia es menor que el resultado obtenido mediante el cálculo de la fórmula, tenemos así que  $\chi^2 t = 14,60$  es  $< \chi^2 c = 12,98$  Se rechaza la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna: "El Liderazgo Transformador sí incide en la Sinergia Organizacional en los trabajadores del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua".

Grafico N° 21. Campana de Gaus

**CAMPANA DE GAUS**



Fuente: Masón Saúl, 2012

Elaborado por: Vecilla Marlene, 2015

Tabla N° 20. Tabla de Verificación

Grados de Libertad	ÁREAS DE EXTREMOS SUPERIOR ( $\alpha$ )					
	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005
1	1.323	2.706	3.841	5.024	6.635	7.879
2	2.773	4.605	5.991	7.378	9.210	10.597
3	4.108	6.251	7.815	9.348	11.345	12.838
4	5.385	7.779	9.488	11.143	13.277	14.860
5	6.626	9.236	11.071	12.833	15.086	16.750
6	7.841	10.645	12.592	14.449	16.812	18.548
7	9.037	12.017	14.067	16.013	18.475	20.278
8	10.219	13.362	15.507	17.535	20.090	21.955
9	11.389	14.684	16.919	19.023	21.666	23.589
10	12.549	15.987	18.307	20.483	23.209	25.188

Elaborado por: Vecilla Marlene, 2015

Fuente: Ramos Elena, 2015



## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

- El liderazgo transformador sí influye en la sinergia organizacional en los trabajadores del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.
- El estilo de liderazgo que actualmente se aplica en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es inadecuado para potenciar el rendimiento laboral de los trabajadores.
- En la información recolectada se constata que no hay un grado adecuado de sinergia organizacional en la Institución, ya que no existe cohesión grupal lo que repercute en la productividad.
- Se concluye que las preguntas número doce, catorce y quince testifican que los miembros están predispuestos a participar de un plan de solución para producir cambios sustantivos, con el fin de beneficiarse de las cualidades del liderazgo transformador y la sinergia organizacional.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

- La institución debe implementar el estilo de liderazgo transformador basado en el compromiso con las personas, las metas y la institución; el cual influye en la sinergia organizacional.
- Se considera necesario ejercer el estilo de liderazgo transformador, ya que una de sus características es producir cambios sustantivos; orientando a los trabajadores a un óptimo desempeño.
- Se precisa para mejorar la sinergia organizacional y multiplicar los esfuerzos, generar el trabajo en equipo, para conseguir la efectividad deseada.
- Se recomienda diseñar un plan de solución que promueva el liderazgo transformador y la sinergia organizacional, se cuenta con la disposición de los miembros de la institución.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **Tema**

Diseño de un Plan de Implementación del Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (EFQM, por sus siglas en inglés), para promover el Liderazgo Transformador y la Sinergia Organizacional en los trabajadores del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

#### **6.1. Datos Informativos**

**Nombre de la institución:** Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

**Provincia:** Tungurahua

**Cantón:** Ambato

**Zona:** Urbana

**Tipo de empresa:** Pública

**Naturaleza:** Prestación de servicios

#### **Beneficiarios**

La presente propuesta intenta originar un cambio interno en la institución, con el fin de generar un liderazgo transformacional basado en el compromiso con las metas, las personas y la organización; a través del cual se implementará el trabajo en equipo a nivel departamental e institucional. Con lo cual se beneficiará no solo los miembros internos (trabajadores de la coordinación general de prestaciones), sino también los externos (clientes, proveedores y la comunidad), lo que repercutiría en una mayor fidelidad ya que se da importancia al capital humano, a la efectividad, y una máxima productividad porque se brinda un servicio de calidad.

### **Ubicación**

Cantón Ambato

### **Tiempo**

Inicio: Noviembre 2014      Fin: Agosto 2015

### **Equipo Responsable**

Investigadora: Marlene Elizabeth Vecilla Gómez

Tutor: Ing. Mg. Diego Andrés Carrillo Rosero

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

### **Costo**

La propuesta tiene un costo de \$3.000 dólares aproximadamente en el proceso del diseño del Plan de Implementación del Modelo EFQM de Excelencia.

**Tabla N° 21: Gastos**

<b>GASTOS</b>	<b>TOTAL</b>
Fase de Inicio	\$500
Fase de Autoevaluación	\$1.000
Fase de Planes de Acción	\$1.000
<b>Total</b>	<b>\$2.500</b>
<b>Imprevistos</b>	<b>\$500</b>
<b>Total</b>	<b>\$3.000</b>

**Elaborado por:** Vecilla Marlene (2015).

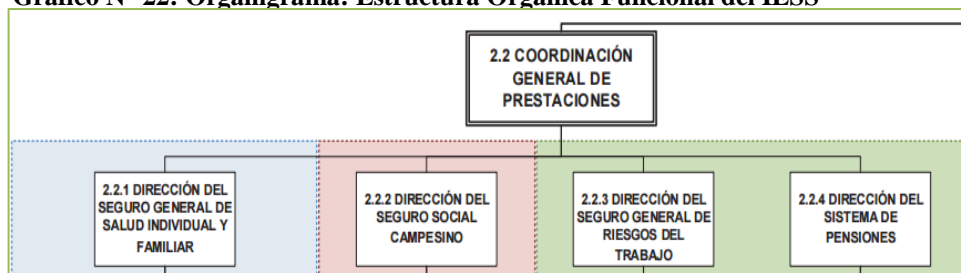
## 6.2. Antecedentes de la Propuesta

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una entidad orgánica y funcional con una amplia trayectoria en el país. Así tenemos que en el 1928 se creó con el nombre de La caja de pensiones, que al pasar el tiempo fue tomando otros nombres, hasta que en el 1970 se transformó en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social mediante Decreto Supremo.

Actualmente la Institución cuenta con un inadecuado estilo de liderazgo; ya que limita el desarrollo de las habilidades en sus miembros, relaciones interpersonales conflictivas, confusión en el rol de los trabajadores, un limitado desempeño laboral por la despreocupación en los procesos de trabajo, así como una deficiente cohesión grupal, lo cual dificulta la sinergia organizacional ya que se evidencia escasa colaboración, y no comparten una misma visión para lograr las metas departamentales, lo que deja al descubierto un sin número de conflictos como: desmotivación, baja estabilidad laboral, deficiente comunicación, y se encaminaría a la rotación de personal, mínima productividad, etc.

Para una mejor comprensión de las actividades que realiza cada departamento de la Coordinación General de Prestaciones y, del por qué estas requieren de un estilo de Liderazgo Transformador y Sinergia Organizacional como se lo comprobó en los resultados de las encuestas realizadas a los trabajadores de dichos departamentos; así tenemos las siguientes:

**Gráfico N° 22: Organigrama: Estructura Orgánica Funcional del IESS**



**Fuente:** Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

Dirección del Seguro General de Salud Individual y Familiar que está compuesto por tres unidades: Subdirección de Regulación del Seguro de Salud, Subdirección de Control del Seguro de Salud, y Unidad de presupuesto del Seguro de Salud, siendo una de sus destacables gestiones la resolución y búsqueda de alternativas de un excelente gerenciamiento hospitalario, así como la búsqueda de alternativas que minimicen la saturación de la cartera de servicios en especialidades, entre otras, para las cuales debe garantizar la calidad e integridad de los servicios.

Dirección del Seguro de Salud Campesino que está conformado por dos unidades: Subdirección de Control del Seguro de Salud Campesino, y Unidad de presupuesto del Seguro de Salud Campesino. Este departamento es responsable de garantizar la seguridad social y aumentar la protección a la población rural, campesina y de pescadores artesanales; quienes trabajan en conjunto con la vicepresidencia de la República.

Dirección del Seguro General de Riesgos del Trabajo está compuesto por dos unidades: Subdirección de Regulación y Control del Seguro de Riesgo del Trabajo, y Unidad de presupuesto del Seguro de Riesgo del Trabajo. La labor de este departamento es de suma relevancia ya que se encarga de administrar los programas de prevención, control y ejecución de acciones que reparen daños ocasionados por enfermedades o accidentes en el trabajo.

Dirección del Sistema de Pensiones está conformado por dos unidades: Subdirección de Regulación y Control del Sistema de Pensiones, y Unidad de presupuesto del Sistema de Pensiones. Tienen entre sus obligaciones la coordinación de diferentes dependencias a nivel central y de las direcciones provinciales para atender las prestaciones, también supervisar y evaluar la gestión administrativa, etc.

Tomando en cuenta los resultados arrojados por la encuesta y analizando las obligaciones de los departamentos se hace necesario la existencia de una

adecuada dirección, siendo indispensable la coordinación de un líder que potencie las habilidades del trabajador, genere la cohesión grupal, mantenga una comunicación asertiva y fomente la participación en los miembros, también para el desarrollo de un capital humano satisfecho y con predisposición a ofrecer un servicio de calidad, y lograr así la máxima productividad departamental.

En las investigaciones encontradas en el repositorio de la Universidad Técnica de Ambato, referentes al liderazgo se puede comprobar que los líderes o jefes con un estilo de liderazgo inadecuado afectan al desempeño de los miembros, llevándolos a una insatisfacción laboral y obstaculizando el desarrollo profesional de los mismos. También se verificó que es importante que el estilo de liderazgo tome en cuenta las opiniones expresadas por los trabajadores, para fomentar la participación, cooperación, lo que promovería el trabajo en equipo y esto a su vez mejoraría la sinergia organizacional.

Por último, un apropiado estilo de liderazgo promueve un servicio de calidad hacia el cliente, coordina eficientemente las actividades a realizar para lograr las metas, promueve la competitividad, cumple con las expectativas de los miembros y de los usuarios, impulsa la práctica de valores institucionales, etc.

Para esto se hace necesario la aplicación de un modelo que evalúe, capacite, desarrolle las habilidades de los trabajadores con el fin de conseguir un liderazgo transformador y forjar una sinergia organizacional sólida; tomando en cuenta lo mencionado se estima importante el modelo EFQM de excelencia empresarial, ya que este promueve un liderazgo que se centra en las metas, la filosofía, valores y la gestión de mejora continua; a su vez trata a las personas, políticas y estrategias, alianzas y recursos que es donde se fortalecerá la cohesión grupal, también se abordará los procesos, resultados en las personas, en los clientes, en la sociedad y por último los resultados claves.

### 6.3. JUSTIFICACIÓN

Esta propuesta tiene por propósito el diseño de un Plan de Implementación del Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (EFQM), siendo de **interés** ya que generará el Liderazgo Transformador y la Sinergia Organizacional en la Coordinación de Prestaciones, con la finalidad de dirigir los procesos de trabajado de manera eficiente.

Es **importante** porque cuenta con un conjunto de criterios de excelencia empresarial, y un conjunto de reglas para evaluar el comportamiento de la institución en cada criterio. Este modelo busca ayudar a las organizaciones de todo tipo a conocerse mejor así mismas; ya que es flexible y adaptable a todo tipo de situación o circunstancia de una organización, independientemente de su actividad, sector o tamaño.

La **utilidad** de llevar a cabo este diseño se evidenciará en un servicio de calidad al cliente, potenciar el desarrollo del capital humano, fomentar el trabajo en equipo para multiplicar los beneficios, mejorar el rendimiento laboral y en el incremento de la productividad en la Institución.

Esta propuesta es **novedosa** porque se basa en la Autoevaluación mediante un análisis minucioso del funcionamiento del sistema de gestión de la organización, usando como dirección los criterios del modelo, mediante un liderazgo que promueva políticas, estrategias, y que se evidenciará en los trabajadores, clientes, directivos y en los procesos.

El **impacto social** de la propuesta consiste en una orientación clara y prioritaria hacia el cliente, beneficiario o usuario y, con una actitud en base a la mejora continua lo que genera y desarrolla productos o servicios de calidad. Teniendo en cuenta que el reconocimiento público de este modelo no es solo a nivel Europeo, sino latinoamericano por el elevado auge que tiene su aplicación.



Es **factible** porque se cuenta con el soporte y asesoramiento educativo, el interés y disposición de los trabajadores y directivos de la Institución, lo que beneficia al logro de los objetivos trazados; los recursos financieros solventados por la misma para invertir en el Plan de Implementación.

La **originalidad** radica en que este diseño se aplicaría por primera vez en el instituto el cuál se encaminaría un sistema de mejora continua, que en un futuro próximo podría postularse al reconocimiento máximo de Excelencia Europea 500+ marcando al IESS como pionero dentro del Ecuador en buscar la excelencia y calidad empresarial.

Finalmente los **beneficiarios** de este diseño es el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, específicamente los trabajadores de la coordinación general de prestaciones la cual está conformado por cuatro departamentos que fueron objeto de estudio y para los cuales se propone esta alternativa de solución; por otra parte los clientes internos y externos de la misma.

## **6.4. OBJETIVOS**

### **6.4.1. Objetivo General**

Generar un Plan de Implementación del Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, con el fin de generar el Liderazgo Transformador y la Sinergia Organizacional en los trabajadores del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

### **6.4.2. Objetivos Específicos**

- Elaborar un Plan para la Implementación del Modelo Europeo de Excelencia Empresarial enfatizando la estructuración del Liderazgo Transformador.

- Socializar el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial a los directivos del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Evaluar los beneficios que se obtienen al aplicar el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial en la Institución.

## **6.5. Análisis de Factibilidad**

Hoy por hoy la calidad se ha convertido en el imperativo de la gestión empresarial. Se ha difundido en los últimos diez años la idea de que la forma eficiente de destacar sobre las otras empresas es brindar calidad en los servicios, para esto se hace uso de herramientas de gestión de la calidad que buscan mediante procesos estructurados y administradores competentes asegurar el logro de objetivos, sin embargo la calidad solo puede ser una ventaja competitiva cuando se establecen dentro de planes de mejora continua.

### **6.5.1. Factibilidad Organizacional**

El Modelo Europeo de Excelencia Empresarial cuenta con una factibilidad organizacional porque cuenta con el soporte reglamentario al estar patrocinado por la European Foundation For Quality Management y la Comisión de la Unión Europea. También desde la perspectiva Institucional es necesario que el gerente formalice un comité que gestione un sistema de calidad que se encargue de vigilar la mejora continua.

### **6.5.2. Factibilidad Legal**

En la Constitución Nacional del Ecuador en su Título VII del Régimen del Buen Vivir, en su Sección Primera - Educación específicamente en el artículo 345 señala *"La educación como servicio público se prestará a través de instituciones públicas, fiscomisionales y particulares"*. También en la Plan Nacional del Buen

Vivir 2013-2017 en su Objetivo 8 que hace referencia de *"La consolidación del sistema económico social y solidario, de forma sostenible, implica colocar al ser humano por encima del capital, lo que significa priorizar el desarrollo de capacidades y complementariedades humanas"*.

El art. 345 del Régimen del Buen Vivir promueve a la educación en el sector público ya que considera importante que las instituciones públicas y particulares ofrezcan un servicio o producto de calidad y con efectividad. Por otra parte, el Plan del Buen Vivir en su objetivo 8 hace referencia del valor inminente que tiene el ser humano y por esto asegura que debe estar por encima del capital; esto nos permite el diseño del Plan de Implementación mediante el cual capacitaremos a los trabajadores en las áreas que necesiten.

Dentro de la visión del IEISS, se asevera que actualmente la Institución atraviesa una etapa de transformación para lograr la eficiencia; lo que hace factible legalmente aplicar el plan de implementación.

### Visión

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social se encuentra en una etapa de transformación, el plan estratégico que se está aplicando, sustentado en la ley de Seguridad Social vigente, convertirá a esta Institución en una aseguradora moderna, técnica, con personal capacitado que atenderá con eficiencia y amabilidad a toda persona que solicite los servicios y prestaciones que ofrece.

### **6.5.3. Factibilidad Técnica**

Consta de factibilidad Técnica porque se cuenta con las herramientas necesarias como: los conocimientos, la experiencia y las habilidades provenientes del tutor responsable, para diseñar un Plan de Implementación del Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, también se cuenta con las posibilidades tecnológicas que

requiere adquirir la Institución como el software (SoftExpert EQM) y la licencia del propio Club Gestión de Calidad; por otra parte se cuenta con equipos audiovisuales, computadoras, etc.

#### **6.5.4. Factibilidad Financiera**

El costo del diseño del Plan de Implementación de este proyecto es de \$ 3000 dólares que podrán ser cubiertos por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social; en conformidad con el artículo 7 de la Ley Orgánica de Transparencia y Accesibilidad de la Información Pública – LOTAIP, en su literal k) Planes y Programas de la Institución, mediante la inversión destinada al programa de "Fortalecimiento Institucional para la mejora de servicios", ya que se destina un monto presupuestado programado de 1.547.001,00 que consta en el Plan Estratégico Institucional 2015.

La LOTAIP muestra que el IESS destina una suma de dinero considerable para fortalecer los servicios públicos; ya que estos a su vez aseguran la productividad de la institución mediante la calidad que se trasmite a los clientes, es por eso que este plan se hace factible económicamente.

#### **6.5.5. Factibilidad Ambiental**

Esta factibilidad es posible debido que el proyecto en sí mismo es el medio por el cual se producirán salidas positivas hacia el medio ambiente de la Institución; ya que se brindará un servicio de calidad a todos los grupos de interés mediante una gestión de calidad; repercutiendo apropiadamente en la imagen que tiene el entorno social, lo cual incrementa la credibilidad de la misma.

## **6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA – TÉCNICA**

Hoy en día tenemos un mundo globalizado económica, social, política y culturalmente y la incorporación de las tecnologías de la información y de la comunicación; lo que ha generado cambios en los procesos de producción y que el valor del producto dependa más de los recursos no materiales.

Gutiérrez (2010) considera que esto también sucede con las empresas que ofrecen servicios, por la creciente subconcentración de procesos de negocios (Business Process Outsourcing) donde ciertas funciones se concentran con especializados proveedores de servicios en lugares o países de costos menores.

Esto admite que la riqueza se genera a partir de bienes intangibles como: el conocimiento, la información; resultando de estos aspectos como: liderazgo, motivación, productividad, competitividad, mejora de la calidad. Así tenemos que Drucker (como citó Gutiérrez, 2010):

El activo más valioso de una empresa del siglo xx era su aparato de producción. El activo más valioso de una institución del siglo xxi, tenga o no carácter comercial, serán sus trabajadores del conocimientos y de la productividad de los mismos.

Por lo que el Talento Humano, la motivación y la productividad desempeñan un papel predominante, y para esto es necesario replantear la dirección y diseño de las organizaciones para adaptarlas a las nuevas realidades, donde el capital humano es vital. A pesar del notorio esfuerzo e interés que hacen las empresas para alcanzar los estándares de calidad, esto no garantiza el éxito empresarial, sino aquellas que establecen un plan de gestión de calidad de mejora continua.

El Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, se originó en los años 80, fueron catorce principales empresas Europeas quienes constituyeron la Fundación para

Gestión de la Calidad Total y fue esta misma la que creó el Modelo EFQM. Al inicio se trataba de la estructura de un modelo para el premio a la Calidad, que analizaba como la empresa armonizaba estrategias y factores a través de sus procesos para producir determinados resultados.

### **Fundamentación Técnica**

#### **¿Qué es un Plan?**

*“Plan se define como el conjunto coherente de metas e instrumentos que tiene como fin orientar una actividad humana en cierta dirección anticipada”.* (Ayala, 2000)

#### **Etapas de un Plan**

Según Andrés E. Miguel el plan contiene varias etapas como: justificación del plan, visión, diagnóstico, perspectiva, objetivos, políticas y programas; las cuales hacen del plan un conjunto de actividad completo.

#### **Importancia de un Plan**

La importancia radica en que por medio de un plan se establecen las alternativas de solución a un problema, deseo o necesidad para llevarlo a cabo a través de actividades debidamente coordinadas y sistematizadas.

#### **Objetivo de un Plan**

Tiene por fin el diseño de la trayectoria a seguirse mediante programas o actividades a desarrollarse para alcanzar las metas propuestas.

#### **Características de un Plan**

Un plan debe tener las siguientes características que son: metas y objetivos claros y bien definidos, análisis de la situación actual, sentido de urgencia, estrategias, liderazgo, disciplina, transparencia, seguimiento, dirección, medición y retroalimentación, y por último asumir los cambios propuestos.

**PLAN DE IMPLEMENTACIÓN  
DEL MODELO EUROPEO  
DE EXCELENCIA  
EMPRESARIAL**

**INSTITUTO ECUATORIANO DE  
SEGURIDAD SOCIAL**

**CANTÓN AMBATO**

**PROVINCIA DE TUNGURAHUA**

**2015**

**IESSE**

## **Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social**

### **Visión**

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social se encuentra en una etapa de transformación, el plan estratégico que se está aplicando, sustentado en la ley de Seguridad Social vigente, convertirá a esta Institución en una aseguradora moderna, técnica, con personal capacitado que atenderá con eficiencia y amabilidad a toda persona que solicite los servicios y prestaciones que ofrece.

### **Misión**

El IESS tiene la misión de proteger a la población urbana y rural, con relación de dependencia laboral o sin ella, contra las contingencias de enfermedades, maternidad, riesgos del trabajo, discapacidad, cesantía, invalidez, vejez y muerte, en los términos que consagra la Ley de Seguridad Social.

### **Dirección General**

#### **Competencia**

La Dirección General es el órgano responsable de la organización, dirección y supervisión de todos los asuntos relativos a la ejecución de los programas de protección provisional de la población urbana y rural, con relación de dependencia laboral o sin ella, con sujeción a los principios contenidos en la Ley de Seguridad Social; de la administración de los fondos propios del IESS y de los recursos del Seguro General Obligatorio; de la recaudación de las contribuciones y demás ingresos, propios y administrativos; de la gestión ejecutiva del instituto, y de la entrega de información oportuna y veraz al Consejo Directivo. (Guijarro, 2012, p. 5)

### **Estructura Orgánica**

En conformidad con las disposiciones de la Ley de Seguridad Social y a efectos de establecer las jerarquías de las dependencias en el Instituto, se identifican los procesos de gobierno, la dirección



ejecutiva y especializada, y de apoyo y asistencia técnica, como Direcciones. A éstas se subordinan sus respectivas subdirecciones y departamentos. (Guijarro, 2012, p. 5)

### **Dirección del Seguro General de Salud Individual y Familiar**

#### **Objetivo General**

Garantizar la calidad, integralidad y continuidad de los servicios de salud que el Seguro de Salud Individual y Familiar (SGSIF) ofrece a la población afiliada, pensionista, y beneficiaria, mediante el fortalecimiento de las intervenciones para el logro del equilibrio financiero del SGSIF y el desarrollo de recursos humanos satisfechos y dispuestos a brindar servicio de calidad. (Guijarro, 2012, p. 6)

### **Dirección del Sistema de Pensiones**

#### **Objetivo General**

La Dirección del Sistema de Pensiones, de acuerdo a su competencia, es el responsable de la protección de la población asegurada contra las contingencias de vejez, invalidez y muerte; así como de la transferencia de la aportación personal correspondiente a la cuenta de ahorro individual obligatorio de cada afiliado, de la aplicación del régimen de jubilación por solidaridad intergeneracional, y de la administración del subsidio para funerales, en los términos que establece la Ley de Seguridad Social. (Guijarro, 2012, p. 18)

### **Dirección del Seguro General de Riesgos del Trabajo**

#### **Objetivo General**

*"Administrar los programas de prevención y ejecutar acciones de reparación de daños derivados de accidentes y enfermedades, profesionales o de trabajo, incluida la rehabilitación física y mental y la reinserción laboral"* (Guijarro, 2012, p. 28).

## Dirección Seguro Social Campesino

### Objetivo General

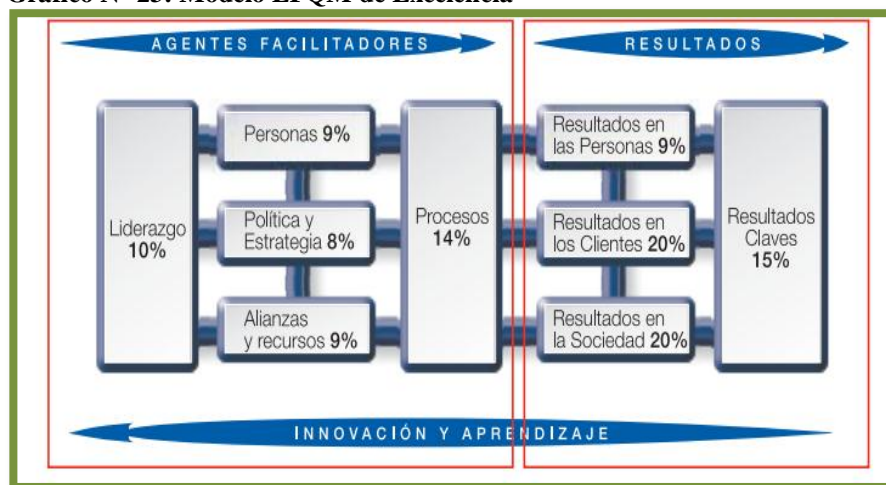
El Seguro Social Campesino (SSC) es un régimen especial del Seguro Universal, para proteger a la población rural y a las personas dedicadas a la pesca artesanal, mediante prestaciones de salud y protección contra las contingencias de invalidez, discapacidad, vejez y muerte; así como también pondrá énfasis en los programas de desarrollo comunitario y saneamiento ambiental. (Guijarro, 2012, p. 46)

## INTRODUCCIÓN AL MODELO DE LA PROPUESTA

### Estructura del Modelo EFQM de Excelencia

Siendo el propósito del modelo alcanzar determinados resultados denomina Agentes que provean dichos Resultados. Moreno, (2007) Dice: "Como se puede observar, la estructura del modelo divide a la organización en nueve partes denominadas criterios (cada uno de los rectángulos en blancos). Cada criterio se refiere a los distintos aspectos o temas que el modelo plantea trabajar" (p. 8).

Gráfico N° 23: Modelo EFQM de Excelencia



Fuente: Fundación Luis Vives

Para su aplicación se requiere conocer las características generales y específicas de la institución, comprender todos los niveles de dirección, evaluar cada una de las situaciones de cada una de las áreas.

Los Criterios Agentes Facilitadores están conformados por: Liderazgo, Personas, Políticas y Estrategias, Alianzas y Recursos, y Procesos. A su vez los Criterios Resultados están compuestos por los Resultados en las Personas, Resultados en los Clientes, Resultados en la Sociedad y Resultados Claves.

**Tabla N° 22: Descripción de los Agentes Facilitadores y Resultados**

Agentes Facilitadores	Liderazgo	Política y Estrategia	Personas	Alianzas y Recursos	Procesos
<b>¿De Qué Trata?</b>	1. "Responsabilidad ineludible de los equipos directivos conducir la organización hacia el excelencia"	2. "Trata de evaluar cómo es la planificación y en qué medida está implantado el principio de orientación hacia los grupos de interés"	3. "Trata sobre cómo se realiza la gestión de los RRHH, incluyendo al voluntariado como persona de la organización junto con los profesionales contratados"	4. "Trata sobre cómo son las políticas de colaboraciones y alianzas, de su alineación con la política y estrategia y sobre cómo se gestionan los recursos materiales"	5. "Trata el sistema de gestión adoptado y desarrollado por la organización y cómo se define y mejora con el objetivo de satisfacer a los grupos de interés (...)"
<b>Subcriterios</b>	<p>1a. Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos, actuando como modelo de referencia de una cultura de excelencia.</p> <p>1b. Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo y mejora continua del sistema (...).</p> <p>1c. Los líderes deben involucrarse con los grupos de interés (...).</p> <p>1d. Los líderes deben tener un efecto inspirador en las personas (...).</p> <p>1e. Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización (...).</p>	<p>2a. Las necesidades actuales y futuras de los grupos de interés, así como la necesidad de comprender el entorno externo.</p> <p>2b. Se basa en la información de indicadores de rendimiento, capacidad, comparación (...).</p> <p>2c. La política y estrategia se desarrollan, revisan y actualizan (...).</p> <p>2d. Comunicación y despliegue de un esquema de procesos clave (...).</p>	<p>3a. Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos (...).</p> <p>3b. Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y capacidad de las personas (...).</p> <p>3c. Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización (...).</p> <p>3d. Existencia de un dialogo entre las personas y la organización (...).</p> <p>3e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.</p>	<p>4a. Gestión de las alianzas externas y proveedores resaltando el beneficio mutuo (...).</p> <p>4b. Gestión de los recursos económicos y sobre todo financieros para el éxito (...).</p> <p>4c. Gestión de los edificios, equipos y materiales y de los recursos materiales.</p> <p>4d. Gestión de la tecnología, siendo necesaria una "cartera" en apoyo de la estrategia.</p> <p>4e. Gestión de la información y del conocimiento como factor clave (...).</p>	<p>5a. Diseño y gestión de los procesos (...).</p> <p>5b. Mejora e innovación de productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes (...).</p> <p>5c. Promoción y puesta en el mercado y propuesta de valor de productos y servicios (...).</p> <p>5d. Producción y distribución de productos y servicios (...).</p> <p>5e. Gestión de las relaciones con los</p>

					clientes, quiénes son y cómo dialogan (...).
<b>Resultados</b>	<b>R. en las Clientes</b>	<b>R. en los Personas</b>	<b>R. en la Sociedad</b>	<b>Resultados Claves</b>	
<b>¿De Qué Trata?</b>	6. "Trata sobre los resultados obtenidos en los clientes, usuarios o beneficiarios, tanto intermedios como finales"	7. "Trata sobre los resultados obtenidos con las personas de la organización (...)"	8. "Trata sobre los resultados que se obtienen en la sociedad tanto en percepción como en rendimiento, (...)"	9. "Trata de evaluar los resultados obtenidos en los aspectos clave de su política y estrategia"	
<b>Subcriterios</b>	6a. Percepción de los clientes, usuarios o beneficiarios. 6b. Indicadores: medidas internas para analizar el desempeño en relación con el cliente.	7a. Percepción de los trabajadores. 7b. Indicadores: medidas internas para analizar el rendimiento de los trabajadores.	8a. La participación activa de la organización hacia la comunidad. 8b. Indicadores: medida interna que analiza el rendimiento de la organización.	9 a - b. Indicadores o medidas operativas claves que cada organización deberá definir y que pueden ser los siguientes aspectos: tesorería, cumplimiento del presupuesto, rentabilidad económica.	

**Fuente:** (Mastache, 2012, p. 35-38) y (Moreno, 2007, p. 14-18)

**Elaborado por:** Vecilla Marlene, 2015

## DESARROLLO DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO EFQM DE EXCELENCIA

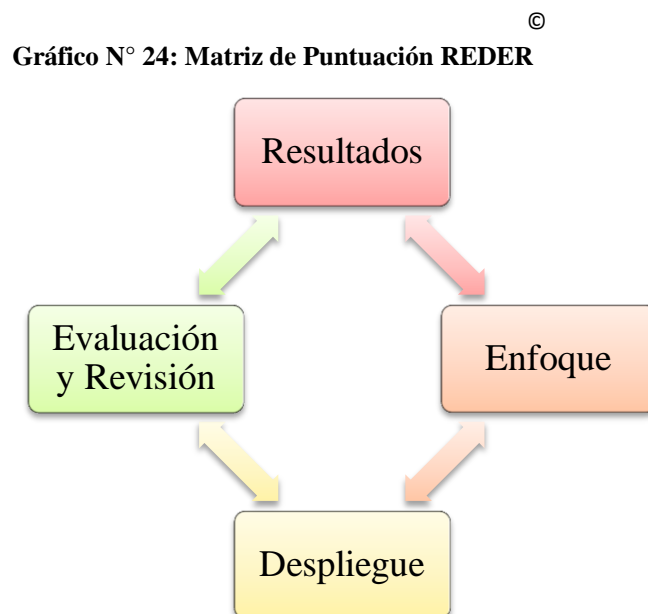
### Realización de la Fase I – Autoevaluación

#### Autoevaluación a través del Cuestionario

El cuestionario es un instrumento sencillo que cuenta con validez y fiabilidad dependiendo del planteamiento de las preguntas. También se hará uso de una matriz que servirá para puntuar la autoevaluación. "La Matriz de Puntuación REDER<sup>©</sup> es el método de evaluación utilizado para puntuar una autoevaluación o memoria de acuerdo con el Modelo EFQM de Excelencia" (Moreno, 2007, p. 25).

#### Matriz de Puntuación REDER<sup>©</sup>

La Matriz de Puntuación REDER es un método de evaluación que sirve para puntuar los documentos que se presentan a los Premios Europeos de Calidad, así también para realizar benchmarking, etc.



**Fuente:** TQM asesores  
**Adaptado por:** Vecilla Marlene (2015).

- Los Resultados: este punto se encarga de las tendencias positivas y rendimiento alcanzado por la organización y serán consecuencias de los enfoques de la misma.
- El Enfoque: en esta sección se planifica y se justifica lo que la organización quiere hacer apoyada en la política y estrategia del modelo.
- El Despliegue: es lo que la organización hace para desplegar el enfoque y de forma sistemática.
- La Evaluación y Revisión: en este segmento la organización evalúa y revisa el despliegue del enfoque.

### **El Cuestionario**

El Cuestionario constará de 31 preguntas; 24 de los Criterios Agentes Facilitadores y 7 para los Criterios Resultados, en las tablas 24, 25, 26-32 contendrán las siguientes especificaciones:

- Breve explicación de lo que trata el criterio.
- Enunciado.
- Sugerencias.
- Escala de Valoración.
- Recuadro para anotar las evidencias.

### **Elección del Equipo Evaluador**

Siendo este el primer paso de la fase I – Autoevaluación, Moreno (2007) establece criterios para elegir el equipo evaluador que son:

- Por norma general, los evaluadores deben tener un alto nivel de información de la organización.
- Deben ser nominados, pero también pueden ser voluntarios (...).

- No se recomienda utilizar solo directivos, siendo conveniente incluir una representación de todos los niveles de la organización, servicios y centros de trabajos (...).
- El número de personas dependerá del tamaño de la organización siendo una cifra recomendable entre 6 y 12 personas.
- Es importante una buena disponibilidad y una capacidad suficiente para la información que se debe recibir.
- Los miembros del Comité de Calidad pueden participar, pero fundamentalmente son los encargados de formar, coordinar y apoyar al equipo evaluador. (p. 27 y 28)

Se aconseja que previamente a la elección del equipo evaluador se haga una presentación a los directivos de la Institución del diseño del Plan de Implantación del Modelo EFQM de Excelencia para sensibilizar y reforzar la aceptación de la misma.

### **Funciones del Equipo Evaluador**

Es primordial para el éxito del Plan de Implementación asesorar correctamente al equipo evaluador de las funciones a ejercer, para esto es la Junta de Calidad la encargada de establecer los objetivos en el proceso de formación del equipo. Se describe las siguientes funciones:

- Como equipo evaluador precisan elaborar y comprender el significado de las preguntas para interpretarlas de forma correcta.
- Proporcionar la información necesaria a todos los evaluadores.
- Persuadir de lo importante de la autoevaluación de manera clara y concisa lo más objetivas posible.
- Resaltar los puntos fuertes encontrados en la evaluación.
- Identificar y describir adecuadamente las evidencias consensuadas.



## **Elaboración del Cuestionario**

La tarea principal del equipo evaluador es elaborar el cuestionario. Se expondrá un ejemplo de una pregunta de cada Criterio junto con su primer subcriterio, luego añadiremos valores ficticios en el Resumen de Puntuación, para realizar la tabla de Puntuación Final y de esta forma saber en qué segmento de la Escala de Reconocimiento se encuentra la Institución.

**Tabla N° 23. Cuestionario de Autoevaluación – Criterio 1**

<p align="center"><b>Modelo EFQM de Excelencia Empresarial</b>  <b>Proceso de Autoevaluación</b>  <b>Adaptado por: Vecilla Gómez Marlene, 2015</b>  <b>Basado en el Modelo de Excelencia Europea en el Cuestionario de la Fundación Luis Vives para el Proyecto TQM – ONG y en la Matriz de Puntuación de REDER</b> ©</p>																																								
<p align="center"><b>Evaluación Consensuada</b></p>																																								
<p><b>Criterio 1: Liderazgo</b>                      Comportamiento y orientación por parte de los directivos de una organización para facilitar el logro de la misión, visión, valores para conducirse hacia la Calidad Total.  <b>Fecha:</b></p>																																								
<p align="center"><b>Resumen de Puntuación</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Subcriterio</th> <th>1a</th> <th>1b</th> <th>1c</th> <th>1d</th> <th>1e</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Puntuación</td> <td>20</td> <td>15</td> <td>15</td> <td>20</td> <td>15</td> </tr> </tbody> </table>															Subcriterio	1a	1b	1c	1d	1e	Puntuación	20	15	15	20	15														
Subcriterio	1a	1b	1c	1d	1e																																			
Puntuación	20	15	15	20	15																																			
<p><b>Subcriterio: 1a</b> Se evalúa a los líderes como guías y promotores de la Cultura y estilo de la organización.</p> <p><b>1.1</b> ¿Las Autoridades de la Institución han definido la Misión, Visión, Valores y Principios Éticos que conformen la Cultura e Identidad de ésta?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La cultura e identidad se encuentra legalmente aprobada por la Institución.</li> <li>• Se consideraron para la definición de la cultura e identidad las necesidades de todos los actores.</li> <li>• Entre los principios se toma en cuenta el compromiso con la calidad, la mejora continua, entre otros.</li> <li>• Se han dado a conocer y la Institución asegura su entendimiento por parte de los grupos de interés.</li> <li>• El comportamiento de los líderes y su estilo de gestión son coherentes con la cultura e identidad.</li> </ul>																																								
<table border="1"> <tr> <td>No existe una cultura e identidad legalmente aprobada por la Institución.</td> <td>Se cuenta con la documentación de la cultura e identidad coherente con el sistema de calidad y la mejora continua.</td> <td>Se tomó en cuenta las necesidades de todos los actores para la legalización de la cultura e identidad.</td> <td>El proceso de despliegue de la identidad se da de manera sistemática. Las prácticas de gestión son las que direccionen los procesos.</td> <td>Se revisa de manera sistemática la eficacia de los procesos. Los principios y valores son referentes en la Institución.</td> </tr> <tr> <td>0</td> <td>5</td> <td>10</td> <td>15</td> <td>20</td> <td>25</td> <td>30</td> <td>35</td> <td>40</td> <td>45</td> <td>50</td> <td>55</td> <td>60</td> <td>65</td> <td>70</td> <td>75</td> <td>80</td> <td>85</td> <td>90</td> <td>95</td> <td>100</td> </tr> </table>															No existe una cultura e identidad legalmente aprobada por la Institución.	Se cuenta con la documentación de la cultura e identidad coherente con el sistema de calidad y la mejora continua.	Se tomó en cuenta las necesidades de todos los actores para la legalización de la cultura e identidad.	El proceso de despliegue de la identidad se da de manera sistemática. Las prácticas de gestión son las que direccionen los procesos.	Se revisa de manera sistemática la eficacia de los procesos. Los principios y valores son referentes en la Institución.	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
No existe una cultura e identidad legalmente aprobada por la Institución.	Se cuenta con la documentación de la cultura e identidad coherente con el sistema de calidad y la mejora continua.	Se tomó en cuenta las necesidades de todos los actores para la legalización de la cultura e identidad.	El proceso de despliegue de la identidad se da de manera sistemática. Las prácticas de gestión son las que direccionen los procesos.	Se revisa de manera sistemática la eficacia de los procesos. Los principios y valores son referentes en la Institución.																																				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100																				
<p><b>Evidencias:</b></p>																																								

**Fuente:** Fundación Luis Vives

**Adaptado por:** Vecilla Marlene, 2015

**Tabla N° 24. Cuestionario de Autoevaluación – Criterio 2**

<b>Criterio 2: Política y Estrategia</b>																				
Planificación y Principio de orientación hacia los grupos de interés.																				
<b>Fecha:</b>																				
<b>Resumen de Puntuación</b>																				
<b>Subcriterio</b>			<b>2a</b>		<b>2b</b>		<b>2c</b>		<b>2d</b>											
<b>Puntuación</b>			<b>40</b>		<b>30</b>		<b>25</b>		<b>15</b>											
<p><b>Subcriterio: 2a</b> Se evalúa cómo es la planificación y en qué medida está implementado el principio de orientación hacia los grupos de interés.</p> <p><b>2.1</b> ¿Las necesidades actuales y futuras de los grupos de interés se planifican comprendiendo el entorno externo de la Institución?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La planificación de las necesidades de los grupos de interés se encuentra legalmente aprobada por la Institución.</li> <li>• Se considera para la planificación las necesidades de todos los grupos de interés.</li> <li>• El principios de orientación hacia los grupos de interés se establece como una mejora continua.</li> <li>• Se han dado a conocer la planificación y la Institución asegura su entendimiento por parte de los grupos de interés.</li> <li>• Se satisface las necesidades estipuladas en la planificación.</li> </ul>																				
No existe una planificación legalmente aprobada por la Institución.			Se consideró las necesidades de todos los grupos de interés para la planificación.			El principio de orientación se establece como una forma de mejora continua y prácticas de calidad.			Tanto la Institución como los grupos de interés comprenden la planificación y el proceso de despliegue se da a través de la calidad necesaria.			Se cumple de manera eficiente y sistemática lo estipulado en la planificación a través de una gestión de calidad.								
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
<b>Evidencias:</b>																				

**Fuente:** Fundación Luis Vives

**Adaptado por:** Vecilla Marlene, 2015

**Tabla N° 25. Cuestionario de Autoevaluación – Criterio 3**

<b>Criterio 3: Personas</b> Gestión y dirección de los Recursos Humanos.													
<b>Fecha:</b>													
<b>Resumen de Puntuación</b>													
<b>Subcriterio</b>		<b>3a</b>	<b>3b</b>	<b>3c</b>	<b>3d</b>	<b>3e</b>							
<b>Puntuación</b>		<b>15</b>	<b>20</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>							
<b>Subcriterio: 3a</b> Se evalúa cómo se realiza la gestión de los RRHH, incluyendo al voluntariado junto con los profesionales contratados.													
<p><b>3.1</b> ¿Cómo se planifica, gestiona y mejora los Recursos Humanos con las políticas y estrategias en general?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Planificación está debidamente aprobada por la Institución.</li> <li>• Se considera para la planificación y mejora de los recursos humanos que están alineados a las políticas y estrategias.</li> <li>• La gestión de los Recursos Humanos se establece como una mejora continua.</li> <li>• Se han dado a conocer la planificación, gestión y mejora de los Recursos Humanos a los directivos de la Institución.</li> <li>• Se cumple con la planificación como se lo ha previsto para la mejora de los Recursos Humanos.</li> </ul>													
No existe una planificación debidamente aprobada por la Institución.		La planificación y mejora de los recursos humanos están alineados a las políticas y estrategias de la Institución.			La gestión de los Recursos Humanos se establece como una mejora continua mediante prácticas de calidad.			Los directivos de la Institución conocen la planificación, gestión y mejora de los Recursos Humanos a través del proceso de despliegue previsto.			Se cumple con la planificación como se lo ha previsto para la mejora de los Recursos Humanos de forma eficiente y sistemática a través de una gestión de calidad.		
0   5   10		15   20   25   30   35			40   45   50   55   60			65   70   75   80   85			90   95   100		
<b>Evidencias:</b>													

**Fuente:** Fundación Luis Vives  
**Adaptado por:** Vecilla Marlene, 2015

**Tabla N° 26. Cuestionario de Autoevaluación – Criterio 4**

<b>Criterio 4: Alianzas y Recursos</b>																				
Gestión y planificación de las alianzas externas y su alineación con las políticas y estrategias que gestionan los Recursos Humanos de manera eficiente.																				
<b>Fecha:</b>																				
<b>Resumen de Puntuación</b>																				
<b>Subcriterio</b>		<b>4a</b>	<b>4b</b>	<b>4c</b>	<b>4d</b>	<b>4e</b>														
<b>Puntuación</b>		<b>25</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>														
<b>Subcriterio: 4a</b> Gestión de las alianzas externas y proveedores resaltando el beneficio mutuo.																				
<p><b>4.1</b> ¿Cómo se gestiona las alianzas externas y proveedores resaltando el beneficio mutuo?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La gestión de las alianzas externas están debidamente aprobadas por la Institución.</li> <li>• Se planifica las alianzas externas en alineación con las políticas y estrategias.</li> <li>• La gestión de los Recursos Humanos se establece como una mejora continua.</li> <li>• Se han dado a conocer la planificación y gestión de los Recursos Humanos en alineación con las políticas y estrategias a los directivos de la Institución.</li> <li>• Se cumple con la planificación y gestión como se lo ha previsto para la mejora de los Recursos Humanos.</li> </ul>																				
No existe una gestión de las alianzas externas debidamente aprobadas por la Institución.		La planificación de las alianzas externas está en alineación con las políticas y estrategias de la Institución.			La gestión de los Recursos Humanos se establece como una mejora continua mediante prácticas de calidad.			Los directivos de la Institución conocen la planificación y gestión de los Recursos Humanos a través del proceso de despliegue previsto y en relación con las políticas y estrategias de calidad.			Se cumple con la planificación y gestión como se lo ha previsto para la mejora de los Recursos Humanos de forma eficiente y sistemática a través de una gestión de calidad.									
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
<b>Evidencias:</b>																				

**Fuente:** Fundación Luis Vives

**Adaptado por:** Vecilla Marlene, 2015

**Tabla N° 27. Cuestionario de Autoevaluación – Criterio 5**

**Criterio 5: Procesos**  
 Sistema de gestión que define y mejora los procesos con el fin de satisfacer a los grupos de interés, asegurando la mejora permanente.

**Fecha:**

Resumen de Puntuación					
Subcriterio	5a	5b	5c	5d	5e
<b>Puntuación</b>	<b>30</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>15</b>	<b>20</b>

**Subcriterio: 5a** Diseño y gestión de los procesos, definir indicadores y objetivos para asegurar la mejora permanente.

**5.1** ¿Cómo se gestiona los procesos y se define indicadores y objetivos para asegurar la mejora permanente?

- La gestión de los procesos están debidamente legalizados por la Institución.
- Se define los indicadores y objetivos para asegurar la mejora permanente.
- La gestión de los procesos se implanta como una mejora continua.
- Se ha dado a conocer cómo es la gestión de los procesos, los indicadores y objetivos a los directivos de la Institución.
- Se cumple con la gestión de los procesos, la definición de los indicadores y objetivos.

No existe una gestión de los procesos que estén debidamente legalizados por la Institución.	La definición de los indicadores y objetivos es para asegurar la mejora permanente de la Institución.	La gestión de los procesos se implanta como una mejora continua mediante prácticas de calidad.	Los directivos de la Institución conocen cómo es la gestión de los procesos, los indicadores y objetivos a través del proceso de despliegue previsto.	Se cumple con la gestión de los procesos, la definición de los indicadores y objetivos como se lo ha previsto de forma eficiente y sistemática a través de una gestión de calidad.
0   5   10	15   20   25   30   35	40   45   50   55   60	65   70   75   80   85	90   95   100

**Evidencias:**

**Fuente:** Fundación Luis Vives

**Adaptado por:** Vecilla Marlene, 2015

**Tabla N° 28. Cuestionario de Autoevaluación – Criterio 6**

**Criterio 6: Resultados en los Clientes**

Resultados obtenidos en los clientes, usuarios o beneficiarios.

Fecha:

Resumen de Puntuación		
Subcriterio	6a	6b
Puntuación	30	30

**Subcriterio: 6a** Percepción de los clientes, usuarios o beneficiarios sobre los servicios brindados.

**6.1** ¿Cómo es la percepción de los clientes, usuarios o beneficiarios sobre los servicios por la Institución?

- La Institución se interesa por la percepción que tenga los clientes o beneficiarios sobre esta.
- Se brinda un servicio de calidad para asegurar la mejora permanente.
- Se evalúa la percepción de los clientes para mejorar en las posibles fallas.
- Se ha dado a conocer cómo es la percepción de los clientes a los directivos de la Institución.
- Se cumple con la gestión de calidad para ofrecer un servicio basado en la satisfacción del cliente.

No existe interés de la Institución por la percepción que los clientes tengan de esta.	El servicio que se brinda a los clientes es de calidad para asegurar la mejora permanente de la Institución.	Se evalúa la percepción de los clientes para mejorar en las posibles fallas mediante prácticas de calidad.	Los directivos de la Institución conocen cómo es la percepción de los clientes a través del proceso de despliegue previsto, con el fin de tomar correctivos.	Se cumple con la gestión de calidad para ofrecer un servicio de basado en la satisfacción del cliente como se lo ha previsto de forma eficiente y sistemática.
0   5   10	15   20   25   30   35	40   45   50   55   60	65   70   75   80   85	90   95   100

**Evidencias:**

**Fuente:** Fundación Luis Vives

**Adaptado por:** Vecilla Marlene, 2015

**Tabla N° 29. Cuestionario de Autoevaluación – Criterio 7**

Criterio 7: Resultados en las Personas		Resumen de Puntuación																			
Resultados obtenidos en las personas de la organización.		Subcriterio	7a   7b																		
Fecha:		Puntuación	15   15																		
<p><b>Subcriterio: 7a</b> Percepción de las personas o trabajadores sobre la organización en relación con su satisfacción, pertenencia, equidad, entre otros.</p> <p><b>7.1</b> ¿Cómo es la percepción de las personas o trabajadores en relación con su satisfacción, pertenencia, equidad, seguridad e higiene que le ofrece la Institución?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Institución se interesa por la percepción que tenga las personas sobre esta.</li> <li>• Se ofrece a las personas, trabajadores, voluntarios o contratados satisfacción, pertenencia, equidad para asegurar la mejora permanente.</li> <li>• Se evalúa la percepción de los trabajadores para mejorar en las posibles fallas.</li> <li>• Se ha dado a conocer cómo es la percepción de los trabajadores, personas, voluntarios o contratados a los directivos de la Institución.</li> <li>• Se cumple con la gestión de calidad para ofrecer equidad, pertenencia, seguridad e higiene basada en la satisfacción del trabajador.</li> </ul>																					
<p>No existe interés de la Institución por la percepción que las personas tengan de esta.</p>		<p>Se ofrece a las personas, trabajadores, voluntarios o contratados satisfacción, pertenencia, equidad para asegurar la mejora permanente de la Institución.</p>																			
<p>Se evalúa la percepción de los trabajadores para mejorar en las posibles fallas mediante prácticas de calidad.</p>		<p>Los directivos de la Institución conocen cómo es la percepción de los trabajadores, personas, voluntarios o contratados a través del proceso de despliegue previsto, con el fin de tomar correctivos.</p>																			
<p>Se cumple con la gestión de calidad para ofrecer equidad, pertenencia, seguridad e higiene basada en la satisfacción del trabajador como se lo ha previsto de forma eficiente y sistemática.</p>																					
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
<b>Evidencias:</b>																					

**Fuente:** Fundación Luis Vives

**Adaptado por:** Vecilla Marlene, 2015



**Tabla N° 30. Cuestionario de Autoevaluación – Criterio 8**

<p><b>Criterio 8: Resultados en la Sociedad</b> Resultados obtenidos en la sociedad respecto a la organización.</p>		<p><b>Resumen de Puntuación</b></p> <table border="1"> <tr> <td><b>Subcriterio</b></td> <td><b>8a</b></td> <td><b>8b</b></td> </tr> <tr> <td><b>Puntuación</b></td> <td><b>20</b></td> <td><b>20</b></td> </tr> </table>		<b>Subcriterio</b>	<b>8a</b>	<b>8b</b>	<b>Puntuación</b>	<b>20</b>	<b>20</b>												
<b>Subcriterio</b>	<b>8a</b>	<b>8b</b>																			
<b>Puntuación</b>	<b>20</b>	<b>20</b>																			
<p><b>Fecha:</b></p>																					
<p><b>Subcriterio: 8a</b> Participación activa de la organización hacia la comunidad genera una percepción hacia la misma.</p> <p><b>8.1</b> ¿Cómo es la percepción de la comunidad referente a la participación activa de la Institución?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Institución se interesa por la percepción que tenga la sociedad sobre esta.</li> <li>• La institución participa de forma activa con la sociedad para asegurar la mejora permanente.</li> <li>• Se evalúa la percepción de la comunidad para mejorar en las posibles fallas.</li> <li>• Se ha dado a conocer cómo es la percepción del entorno social a los directivos de la Institución.</li> <li>• Se cumple con la gestión de calidad para ofrecer una imagen y valoración basada en la mejora de la comunidad.</li> </ul>																					
<p>No existe interés de la Institución por la percepción que la sociedad tenga de esta.</p>		<p>La institución participa de forma activa con la sociedad para asegurar la mejora permanente.</p>		<p>Se evalúa mediante encuestas la percepción de la comunidad para mejorar en las posibles fallas mediante prácticas de calidad.</p>		<p>Los directivos de la Institución conocen cómo es la percepción del entorno social a través del proceso de despliegue previsto, con el fin de tomar correctivos.</p>		<p>Se cumple con la gestión de calidad para ofrecer una imagen y valoración basada en la mejora de la comunidad como se lo ha previsto de forma eficiente y sistemática.</p>													
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
<p><b>Evidencias:</b></p>																					

**Fuente:** Fundación Luis Vives  
**Adaptado por:** Vecilla Marlene, 2015

**Tabla N° 31. Cuestionario de Autoevaluación – Criterio 9**

**Criterio 9: Resultados Claves**

Resultados obtenidos en los aspectos clave de la política y estrategia de la organización

Fecha:

Resumen de Puntuación	
Subcriterio	9a - b
Puntuación	40

**Subcriterio: 9a y b** Indicadores o medidas operativas claves que deberán ser definidas como: cumplimiento del presupuesto, tesorería, rentabilidad económica, entre otros.

**9.1** ¿Están definidos los Indicadores claves de la Institución?

- La Institución cuenta con indicadores claves debidamente aprobados.
- La institución ha definido apropiadamente los indicadores claves para asegurar la mejora permanente.
- Se analiza los indicadores como: tesorería, cumplimiento del presupuesto, rentabilidad económica.
- Se ha dado a conocer cómo serán las medidas operativas claves a los directivos de la Institución.
- Se cumple con la gestión de calidad para ofrecer medidas operativas eficientes.

No existen indicadores claves aprobados por la Institución.	La institución ha definido indicadores claves para asegurar la mejora permanente.	Se analiza los indicadores como: tesorería, cumplimiento del presupuesto, rentabilidad económica mediante un sistema de calidad.	Los directivos de la Institución conocen cómo serán las medidas operativas claves a través del proceso de despliegue previsto, con el fin de tomar correctivos.	Se cumple con la gestión de calidad para ofrecer medidas operativas eficientes a través de un control sistemático.																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

**Evidencias:**

**Fuente:** Fundación Luis Vives

**Adaptado por:** Vecilla Marlene, 2015

## Consenso (Evidencias y Puntuación)

### Las evidencias

Aunque esta máxima es demasiado exigente, si consideramos que las evidencias deben poder ser demostradas, no exclusivamente con pruebas directas e irrefutables pero si con algo que indique su realización y existencia, como pueden ser indicios fehacientes o pruebas indirectas. (Moreno, 2012, p. 29)

En el Criterio Liderazgo, en el subcriterio 2b que ejemplificamos anteriormente podemos hacer uso de esta evidencia. Cabe recalcar que se puede hacer uso de una evidencia en varios subcriterios.

**Tabla N° 32. Ejemplo de Evidencias**

#### Evidencias:

La Junta Directiva en su programa de planificación anual propone reuniones trimestrales para evaluar los resultados y proponer planes de mejora.

**Fuente:** Fundación Luis Vives

**Adaptado por:** Vecilla Marlene, 2015

### La Puntuación

Como hemos visto, la escala de valoración de todas las preguntas presentan un rango de puntuación que varía entre 0 a 100 en intervalos de 5 puntos. Si nos fijamos en esta escala observamos que se divide en cinco tramos, cada uno de los cuales incluye varias puntuaciones (tres los tramos extremos, y cinco los centrales). (Moreno, 2012, p. 33)

Según Moreno (2007) antes de designar una puntuación debe tenerse en cuenta ciertos aspectos como:

- Existe una serie de palabras o aspectos claves para determinar claramente la elección del tramo y la puntuación: sistematizado, formalizado, (...).

- (...) puede parecer que un tramo no incluye a los tramos inferiores, esto no es así y siempre estará incluido en un tramo lo que establecen los que le preceden (...).
- La puntuación a elegir dentro de cada tramo dependerá de la consistencia de las evidencias (...).
- Cuando nos encontremos ante un tramo respecto del cual se cumplen ciertas cuestiones y ciertas no, debemos valorar la significación de aquello que no cumplimos y, bien situarnos en las puntuaciones bajas (...).(p. 34)

**Para obtener la puntuación final de la autoevaluación,** el *Modelo EFQM* considera una serie de cálculos y ponderaciones (...) la puntuación de cada criterio se obtiene, por norma general, mediante la media aritmética simple de las puntuaciones de los subcriterios que lo componen. Cabe señalar tres excepciones:

- *Criterio 6: Resultados en los Clientes. El Subcriterio 6a es responsable del 75% y el 6b del 25%.*
- *Criterio 7: Resultados en Personas. El Subcriterio 7a es el responsable del 75%, mientras que el 7b lo es del 25%.*
- *Criterio 8: Resultados en la Sociedad. El Subcriterio 8a es en cambio es responsable del 25% y el 8b del 75%. (Moreno, 2012, p. 34 y 35)*

A continuación se demuestra a través de un esquema la tabla de puntuación final de la autoevaluación, con el fin de ejemplificar los pasos a seguir para obtener la puntuación final.

En la primera parte destinada a los Criterios Agentes Facilitadores se incluyen los cinco criterios correspondientes junto con sus subcriterios, asignándoles valores ficticios como: 20, 15, 15, 20, 15 los cuales se sumarán y el valor total se dividirá para cinco; ya que es el número equivalente a la cantidad de subcriterios según la Fundación Luis Vives.

En la segunda parte de la tabla consignada a los Criterios Resultados se procede a ponderar a los subcriterios con un 75% y 25% respectivamente como se lo explica en el párrafo anterior, en esta sección sólo se procede a sumar las cantidades y este será el valor total.

En la última parte denominada Cálculo de la Puntuación Final se enlista todos los Criterios y se coloca los resultados finales de cada uno en el recuadro de Valoración; estos resultados se multiplicarán con los puntajes encontrados en el recuadro Factor que contiene el peso de cada criterio; así tenemos que el Criterio Liderazgo tiene una valoración de 17 que se multiplicará por su factor de 1,0 que dan como resultado 17 que se sumará junto a los demás resultados para hacer una sumatoria total y obtener la puntuación final; exceptuando los criterios 6 y 7 que se multiplican por 1,5 respectivamente.

**Tabla N° 33. Puntuación Final**

Puntuación Final										
<b>1. Criterios Agentes Facilitadores</b>										
Criterio	C. 1		C. 2		C. 3		C. 4		C. 5	
	1a	20	2a	40	3a	15	4a	20	5a	30
	1b	15	2b	30	3b	20	4b	15	5b	15
	1c	15	2c	25	3c	15	4c	15	5c	20
	1d	20	2d	15	3d	15	4d	15	5d	15
	1e	15			3e	15	4e	15	5e	20
Subcriterio	17		27.5		16		16		20	
Subcriterio										
Subcriterio										
Subcriterio										
Subcriterio										
Valoración del Subcriterio										
	/5		/4		/5		/5		/5	
<b>2. Criterios Resultados</b>										
Criterio	C. 6		C. 7		C. 8		C. 9			
	6a	30	7a	15	8a	20	9 a y b			
	6b	30	7b	15	8b	20	40			
	Valoración del Subcriterio	60		30		40		40		
Subcriterio										
Subcriterio										
Subcriterio										
Subcriterio										
Subcriterio										
Valoración del Subcriterio										
<b>3. Cálculo de la Puntuación Final</b>										
	Valoración	Factor	Puntuación							
Criterio 1 Liderazgo	17	1,0	17							
Criterio 2 Políticas y Estrategias	27.5	1,0	27.5							
Criterio 3 Personas	16	1,0	16							
Criterio 4 Alianzas y Recursos	16	1,0	16							
Criterio 5 Procesos	20	1,0	20							
Criterio 6 Resultados en las Clientes	60	1,5	90							
Criterio 7 Resultados en los Personas	30	1,0	30							
Criterio 8 Resultados en la Sociedad	40	1,0	40							
Criterio 9 Resultados Claves	40	1,5	50							
<b>Puntuación Total Modelo EFQM de Excelencia</b>			<b>315.5</b>							

**Fuente:** Fundación Luis Vives

**Adaptado por:** Vecilla Marlene, 2015

La EFQM (2007) a través de su socio nacional en España el Club Excelencia en Gestión exponen una escala de reconocimientos.

**Tabla N° 34. Escala de Reconocimientos**

<b>Escala</b>	Entre 201 – 300 puntos EFQM
<b>Reconocimiento</b>	Compromiso hacia la Excelencia
<b>Otorga:</b>	Club Excelencia en Gestión (CEG)
	<i>Committed to Excellence</i>
	<i>European Foundation For Quality Management (EFQM)</i>
<b>Escala</b>	Entre 301 – 400 puntos EFQM
<b>Reconocimiento</b>	Excelencia Europea 300+
<b>Otorga:</b>	Club Excelencia en Gestión (CEG)
	<i>Recognised For Excellence 3 Stars</i>
	<i>European Foundation For Quality Management (EFQM)</i>
<b>Escala</b>	Entre 401 – 500 puntos EFQM
<b>Reconocimiento</b>	Excelencia Europea 400+
<b>Otorga:</b>	Club Excelencia en Gestión (CEG)
	<i>Recognised For Excellence 4 Stars</i>
	<i>European Foundation For Quality Management (EFQM)</i>
<b>Escala</b>	Más de 500 puntos EFQM
<b>Reconocimiento</b>	Excelencia Europea 500+
<b>Otorga:</b>	Club Excelencia en Gestión (CEG)
	<i>Recognised For Excellence 5 Stars</i>
	<i>European Foundation For Quality Management (EFQM)</i>

**Fuente:** Fundación Luis Vives

**Adaptado por:** Vecilla Marlene, 2015

### **El Consenso:**

El consenso, por lo tanto, va a consistir en analizar, debatir y resolver las discrepancias existentes entre los distintos evaluadores en cada pregunta, tanto en evidencias como en puntuación. Todo ello se realizará en una reunión presencial de todo el Equipo Evaluador. (Moreno, 2012, p. 37)

(...) existe una serie de cuestiones que habrá que definir previamente al desarrollo de la reunión en consenso, en concreto:

- Los niveles de respuestas promedio aceptable.
- Comunicar claramente a todo el equipo de evaluador el objetivo de la reunión en consenso.
- Establecer el margen de discrepancia permitido en la puntuación (...).
- Definir claramente cómo se van a tratar las puntuaciones de 0 y las puntuaciones de NS/NC (sin opinión).
- Definir cómo actuar para consensuar tanto las preguntas que superen el margen de discrepancia como las que no. (Moreno, 2012, p. 37)

### **Creación de las Áreas de Mejora y Puntos Fuertes**

Una vez que conocemos la puntuación final de la autoevaluación y el nivel de reconocimiento en que se encuentra la institución procedemos a diagnosticar los puntos fuertes y áreas de mejora que perfeccionará el estado actual de los departamentos.

### **Puntos Fuertes**

*"Un punto fuerte o una buena práctica es una actividad, método o sistema de trabajo debidamente documentado, implantado, comprobado, reconocido y un recorrido suficiente que demuestra su eficacia (...)"* (Moreno, 2012, p. 39)

Moreno (2007) propone que para la identificación de los puntos fuertes sea la Junta de Calidad quien los descubra considerando los siguientes aspectos:

- Que una organización identifique entre 5 – 10 puntos fuertes, de acuerdo a la definición que se ha realizado, es más que suficiente.



- Debe existir una coherencia entre la puntuación y la identificación de puntos fuertes en los distintos subcriterios.
- Los puntos fuertes podrán ser absolutos o relativos, tanto en función de su relación con los aspectos que trabaja el subcriterio como en su ámbito de aplicación.

Con el fin de ejemplificar la correcta identificación de los puntos fuertes se expondrá el siguiente recuadro.

**Tabla N° 35. Modelo de un Punto Fuerte**

Modelo de un Punto Fuerte	
Correcto	Incorrecto
Partiendo de la premisa de que la creación de programas en alianza con otras Instituciones, con el objetivo de brindar un servicio más eficiente y de calidad a un sector estipulado; se beneficiará a ambas partes incrementando el nivel de productividad.	Alianza con otras Instituciones.

**Fuente:** Fundación Luis Vives

**Adaptado por:** Vecilla Marlene, 2015

Para uso de la Institución se aportará un modelo esquematizado para recolectar los puntos fuertes de la misma.

**Tabla N° 36. Modelo de Puntos Fuertes**

Puntos Fuertes de la Institución		
<b>Institución:</b>		
<b>Fecha:</b>		
Criterio y Subcriterio	Puntuación del Subcriterio	Punto Fuerte
Liderazgo 1b	5	Punto Fuerte
Resultados Claves 9b	5	Punto Fuerte

**Fuente:** Fundación Luis Vives

**Adaptado por:** Vecilla Marlene, 2015

## Áreas de Mejora

*"Se trata de aquellos aspectos, temas o cuestiones a mejorar en la organización".*  
(Moreno, 2012, p. 40)

El equipo de evaluadores se encargará de identificar las Áreas de Mejora. En cada Subcriterio se identificará un área de mejora tomando en cuenta lo siguiente según Moreno (2007) sugiere:

- *"Tener claro lo que se debería hacer, (...).*
- *Tener bien definido lo que se hace, (...)"* (p. 41).

A continuación se expondrá un ejemplo de cómo se define un área de mejora.

**Tabla N° 37: Definición de un Área de Mejora**

Definición de un Área de Mejora	
Correcto	Incorrecto
Ajuste de las necesidades de la Institución en materia de Talento Humano con las competencias y habilidades de los trabajadores.	Crear un programa para la gestión de Formación de los trabajadores tomando en cuenta la evaluación de desempeño.

**Fuente:** Fundación Luis Vives

**Adaptado por:** Vecilla Marlene, 2015

Con el fin de facilitar este Plan de Implementación se proporcionará una plantilla para la identificación de las Áreas de Mejoras.

**Tabla N° 38. Identificación de las Áreas de Mejoras**

Identificación de las Áreas de Mejoras			
<b>Institución:</b>			
<b>Fecha:</b>			
Criterios y Subcriterios		Puntuación del Subcriterio	Áreas de Mejora
Liderazgo	1b	10	Área de Mejora
Liderazgo	1d	15	Área de Mejora
Resultados En las Personas	6b	20	Área de Mejora
Resultados En los Clientes	7 <sup>a</sup>	10	Área de Mejora
Resultados Claves	9 <sup>a</sup>	18	Área de Mejora

**Fuente:** Fundación Luis Vives

**Adaptado por:** Vecilla Marlene, 2015

### **Informe de la Autoevaluación**

Este documento debería ser aprobado por el órgano de gobierno correspondiente para dar por finalizada completamente la Autoevaluación. En años sucesivos, este informe justificará haber realizado una autoevaluación cumpliendo con las formalidades requeridas por la EFQM, cuestión necesaria para poder optar a la concesión de un sello de calidad. (Moreno, 2012, p. 42 y 43)

Se entiende que una vez redactado el diagnóstico de la autoevaluación el gerente de la Institución es el responsable de certificar a través de los mecanismos formales que se ha realizado dicha autoevaluación para que conste registro de la EFQM.

**Tabla N° 39: Propuesta del Informe de Autoevaluación**

Propuesta del Informe de Autoevaluación	
Informe de Autoevaluación aportado por la EFQM de Excelencia	
<b>I. Introducción</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de la Política de Calidad de la Institución</li> <li>- Decisión del establecimiento de un Sistema de Calidad</li> <li>- Elección del Responsable de la Calidad</li> <li>- Formación de la Junta de Calidad</li> </ul>	
<b>Objetivos de la Autoevaluación</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición de los Objetivos</li> </ul>	
<b>II. Estrategia</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elección del Equipo Evaluador</li> <li>- Integración del Equipo Evaluador</li> <li>- Elaboración del Cuestionario (Grado de Comprensión de la preguntas)</li> <li>- Consenso (evidencias y puntuación)</li> <li>- Creación de las Áreas de Mejora y Puntos Fuertes (Principales dificultades que se generaron en el proceso)</li> <li>-</li> </ul>	
<b>III. Valoración General del Proceso</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La Junta de Calidad es responsable de esta valoración</li> </ul>	
<b>IV. Resultados de la Autoevaluación</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resumen de resultados</li> <li>- Gráfico de resultados</li> <li>- Cuestionario</li> <li>- Tabla de Consenso</li> <li>- Tabla de Puntos Fuertes</li> <li>- Tabla de Áreas de Mejora</li> </ul>	

**Fuente:** Fundación Luis Vives

**Adaptado por:** Vecilla Marlene (2015).

## Realización Fase II – Plan de Acción

### Selección de las Áreas de Mejora

Para ello proponemos la utilización de criterios objetivos que nos aseguren la elección de las áreas más idóneas de acuerdo a nuestras preferencias y recursos. Proponemos que se realice una priorización, (...) de acuerdo a los criterios de importancia y viabilidad. (Moreno, 2012, p. 45)

Importancia: *"Se trata de un criterio totalmente subjetivo de cada una de las personas que participa en el proceso de priorización (...)"* (Moreno, 2012, p. 46).

Un ejemplo de aspectos que se debería tomar en cuenta para evaluar la importancia sería:

- El grado de afectación a los trabajadores de la institución.
- El nivel de impacto de esta área sobre la institución.
- Si tiene significancia para los grupos de interés.

Viabilidad: *"Este criterio, por el contrario, se caracteriza por ser mucho más objetivo ya que evalúa la capacidad económica y técnica de la organización para mejorar cada área identificada (...)"* (Moreno, 2012, p. 46).

Ejemplo de interrogantes a contestar para medir la viabilidad:

- ¿Cuenta la institución con trabajadores capaces y con disponibilidad para ejecutar estas áreas de mejora?
- ¿Cuenta la institución con recursos materiales necesarios para trabajar en las áreas de mejora?

La Junta de Calidad es el organizamos óptimo para llevar a cabo la selección de las áreas de mejora, ya que tienen pleno conocimiento de la institución lo que hace y cómo lo hace y sobre todo tiene la información necesaria procedente de la Autoevaluación realizada en la Fase I. Los integrante de la Junta de Calidad deberán ser: el Jefe de Talento Humano, un representante de Gerente de la institución y un representante de cada departamento involucrado en el estudio; así deberán valorar la viabilidad e importancia de cada área de mejora de 1 – 1000, luego se procederá a calcular la media aritmética a cada puntuación.

Para una mejor comprensión de la selección de las áreas de mejora se expondrá un modelo que servirá de guía para este paso.

**Tabla N° 40. Áreas de Mejora**

Áreas de Mejora							
Institución							
Fecha:							
				Valoración (120 puntos)			
Criterios y Subcriterios		Puntuación de Criterios	Área de Mejora	Viabilidad	Importancia	Total	Plan de Acción
Liderazgo	1c	10	Área de Mejora	90	80	170	SI
Liderazgo	1d	15	Área de Mejora	85	96	181	SI
Procesos	5a	20	Área de Mejora	95	79	174	SI
R. en los Clientes	7b	0	Área de Mejora	80	75	115	NO
R. Claves	9a	15	Área de Mejora	50	40	90	NO
R. Claves	9b	18	Área de Mejora	55	60	115	NO

**Fuente:** Fundación Luis Vives

**Adaptado por:** Vecilla Marlene, 2015

### Definir las Acciones de Mejora

Una vez seleccionadas las áreas de mejora se procede a definir las acciones de mejora que son un conjunto de actividades. Moreno (2007) expone ciertas características a considerar:

- Una acción de mejora representa la voluntad de actuar para resolver uno o más áreas de mejora detectadas en la autoevaluación.
- Se encargará su definición (...) a un equipo para la mejora sugiriendo la metodología propuesta en esta guía que estos equipos sean internos siempre que sea factible (...).
- Se utilizará una ficha de acción de mejora, (...). (p. 47 y 48)

Teniendo en cuenta la estructura del Modelo es posible que una Área de Mejora seleccionada este trabajando al mismo tiempo desde otro punto de vista, en estos casos la Acción de mejora debe incluir todas estas Áreas de mejora (Moreno, 2007).

La Junta Directiva es la responsable de definir las Acciones de Mejora. Se aportará un esquema de cómo se definirá la Acción de Mejora integrando las Áreas de Mejora relacionadas entre sí.

**Tabla N° 41. Definición de las Acciones de Mejora**

Acciones de Mejora		
Áreas de Mejora		Acciones de Mejora
<b>No</b>	Criterios y Subcriterio	Gestión de Procesos (Integra las Áreas 1 - 3)
<b>1</b>	Liderazgo. 1b: Compromiso de los líderes con el desarrollo, la práctica y mejora continua del <b>sistema de gestión de calidad.</b>	Desarrollar un sistema de gestión de Calidad con prácticas orientadas hacia la mejora continua, con un despliegue a través de políticas y estrategias que comuniquen a todos los grupos de interés la planificación del proceso de gestión clave que deberá ser sistematizado; definiendo indicadores y objetivos esperados con la finalidad de asegurar la calidad en los procesos.
<b>2</b>	Políticas y Estrategias. 2d: Cómo se comunican con los grupos de interés y despliega la planificación mediante un <b>proceso de gestión clave.</b>	
<b>3</b>	Procesos. 1a: <b>Sistematizar y gestionar los procesos</b> , definir indicadores y objetivos, y revisar la eficacia de los procesos.	

**Fuente:** Fundación Luis Vives

**Adaptado por:** Vecilla Marlene (2015).

A continuación se presenta una modelo de Acciones de Mejora para integrarse al Plan de Acción, constará de la sección de Áreas de Mejora y la sección de Acciones de Mejora donde se distingue una fila que agrupa las áreas de mejora relacionadas entre sí y, una fila para el número de Planes de Acción por cada Acción de Mejora.

**Tabla N° 42: Acciones de Mejora**

Acciones de Mejora									
Institución:									
Fecha:									
Áreas de Mejora				Acciones de Mejora para integrarse al Plan de Mejora					
No	Criterio y Subcriterio		Descripción del Área de Mejora	Área de Mejora relacionadas				Acciones de Mejora	Plan de Mejora
1	Políticas y Estrategias	2b	Área de Mejora	1	3	4		Acción de Mejora	Plan de Mejora 2015-2016
2	Procesos	5d	Área de Mejora	2	4			Acción de Mejora	Plan de Mejora 2015 - 2016
3	Resultados en las Personas	6b	Área de Mejora	4	5			Acción de Mejora	Plan de Mejora 2015 - 2016
4	Resultados en la Sociedad	8ª	Área de Mejora	3	5			Acción de Mejora	Plan de Mejora 2015 - 2016

**Fuente:** Fundación Luis Vives

**Adaptado por:** Vecilla Marlene, 2015

En la tabla de Acciones de Mejora tenemos que los Resultados en la Sociedad se apoya en los criterios: Resultados en las Personas, Procesos y, Políticas y Estrategias, esta relación denota que el Plan de mejora podría realizarse en: un flujograma de procesos, contando con un número adecuado de personas para satisfacer a los clientes y demás grupos de interés, así como elaborando políticas que aseguren procesos eficientes y sistemáticos en la resolución de trámites, entre otros.

### **Definir los Planes de Mejora**

Siendo este el tercer paso de la Fase II cuenta con dos herramientas para definir los Planes de Mejora las cuales son: Cronograma y Ficha de Acción las cuales están bajo la responsabilidad de la Junta de Calidad.

**Cronograma:** esta herramienta nos servirá para ordenar las actividades por tiempo y así comprender mejor los pasos a seguir.

Se facilitará un modelo del cronograma para el Plan de Mejora.



**Tabla N° 43: Cronograma del Plan de Acción**

Cronograma del Plan de Mejora								
<b>Institución:</b>								
<b>Fecha:</b>								
<b>Fecha de Inicio del Plan de Acción:</b> Septiembre – 2015								
<b>Fecha del Fin del Plan de Acción:</b> Abril - 2016								
<b>Duración del Plan de Acción:</b> 8 meses								
CRONOGRAMA								
No	Plan de Mejora	Acciones de Mejora	Fecha de Inicio - Fin	Meses				
				Sept. 2015	Oct. 2015	Nov. 2015	Dic. 2015	
1	Plan de Mejora 2015-2016	Acción de Mejora	1 Sept. – 30 Sept.	✘				
1	Plan de Mejora 2015-2016	Acción de Mejora	1 Oct. – 31 Oct.		✘			
1	Plan de Mejora 2015-2016	Acción de Mejora	1 Nov. – 31 Dic.			✘	✘	
1	Plan de Mejora 2015-2016	Acción de Mejora	1 Ene. – 28 Febr.					

**Fuente:** Fundación Luis Vives

**Adaptado por:** Vecilla Marlene (2015).

**Ficha de Acción:** esta herramienta otorga la información complementaria para que el equipo de mejora, quien es el encargado de elaborar las acciones de mejora mediante un sistema.

*"El objetivo principal de la ficha de Acción es proporcionar información complementaria y útil, que guíe y oriente a los equipos de mejora en la labor que se les va a encomendar" (Moreno, 2012, p. 52).*

En la siguiente tabla se explicará mejor que trata cada aspecto mencionado, sin olvidar que una gran cantidad de la información solo se la trasladará de las anteriores tablas.

**Tabla N° 44. Ficha de Acción de Mejora**

Ficha de Acción de Mejora							
<b>Sistema de Gestión de Calidad</b>							
<b>Institución:</b>	<b>Plan de Acción</b>			<b>No</b>	1	Plan de Acción 2015 - 2016	
<b>Fecha:</b>	<b>Acción de Mejora</b>			<b>No</b>	1	Acción de Mejora	
<b>Datos de Interés</b>							
Fecha de la Autoevaluación:							
Fecha de Inicio del Plan de Acción:							
Fecha del Fin del Plan de Acción:							
Fecha de Inicio de la Acción:							
Fecha del Fin de la Acción:							
<b>Áreas de Mejora relacionadas</b>	<b>No</b>	<b>Criterio y Subcriterio</b>		<b>Descripción de las Áreas de Mejora</b>	<b>Importancia</b>	<b>Viabilidad</b>	<b>Puntaje</b>
	1	Liderazgo	1d	Áreas de Mejora	90	75	165
	2	Proceso	5b	Áreas de Mejora	80	95	175
<b>Equipo de Mejora</b>	(Se elegirán las personas responsables de elaborar el sistema y acciones de mejora )						
<b>Justificación</b>	(Se detallan las razones por las cuales se desea implementar las acciones de mejora, se hace uso de la importancia y viabilidad).						
<b>Objetivos</b>	(Se elaboran Objetivos específicos para el desarrollo de la Acción de Mejora).						
<b>Recursos</b>	(Se estable una serio de recursos necesarios para desarrollar la Acción de Mejora como: determinar un horario, establecer normas para el equipo de mejora, disponer de una laptop para el uso del equipo, contar con una sala de reuniones).						
<b>Periodo de la ejecución de la Acción</b>	(La Junta de Calidad deberá designar a un miembro como responsable de establecer un periodo de seguimiento al equipo evaluador para evitar retrasos y para comprobar el adecuado ritmo de trabajo, entre otros).						
<b>Fecha para la Implementación de la Acción</b>	(Para establecer esta fecha se debe primero contar con la aprobación por parte de los Directivos de la Institución).						
<b>Observaciones</b>	(En esta sección se registra cualquier dato relevante para el equipo de mejora).						
<b>Firmas</b>	_____			_____			
	Junta de Calidad			Gerente de la Institución			

**Fuente:** Fundación Luis Vives

**Adaptado por:** Vecilla Marlene, 2015

## **Integración de los Equipos de Mejora**

Se tiene el conocimiento de que los Equipos de Mejora son los que tienen el compromiso de ejecutar las Acciones de mejora en los Planes de Acción por lo tanto su constitución deberá ser llevada a cabo por la Junta Directiva como se menciona anteriormente. Para esto Moreno (2007) aconseja que la conformación de este equipo se lleve de forma voluntaria para causar más compromiso o en su defecto se hará uso de la selección a través de cumplir con ciertos requisitos como:

- *"La mejor de la Acción a desarrollar.*
- *La capacidad técnica de las personas y su disponibilidad.*
- *La visión que cada persona puede aportar en función de su ubicación en la estructura de la organización" (p. 56).*

Una vez que el Equipo de Mejora esté debidamente integrado trabajará en colaboración con la Junta de Calidad para esclarecer dudas o inconvenientes respecto a la ficha de Acción de Mejora.

## **Informe de los Planes de Acción**

Este paso finaliza debidamente la aplicación de los Planes de Acción, ya que este informe tendrá que ser aprobado por los Directivos de la Institución como comprobante del de la elaboración realizada de gestión de calidad (Moreno, 2007).

Se facilitará un modelo de Informe de los Planes de Acción con el fin de esclarecer el contenido que debe llevar el mismo.

**Tabla N° 45: Informe de los Planes de Acción**

<b>Informe de los Planes de Mejora</b>	
<b>Según el Modelo EFQM de Excelencia Empresarial</b>	
<b>Institución:</b>	
<b>Fecha:</b>	
<b>Datos de la Autoevaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realiza un resumen de los resultados de la Autoevaluación.</li> <li>• Puntos Fuertes.</li> <li>• Áreas de Mejora.</li> </ul>
<b>Selección de las Áreas de Mejora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se detalla la metodología para la selección de las áreas de mejora.</li> <li>• Relación de las áreas de mejora.</li> <li>• Se adjunta la tabla de las Áreas de mejora.</li> </ul>
<b>Relación de las Áreas de Mejora y Acciones de Mejora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se detalla la metodología para la relación de las áreas de mejora.</li> <li>• Se detalla la relación de las Acciones de mejora con la relación de las áreas.</li> <li>• Se adjunta la tabla de las Acciones de mejora.</li> </ul>
<b>Definición de los Planes de Mejora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se adjunta el cronograma de los Planes de Mejora.</li> </ul>
<b>Fichas de la Acción de Mejora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se adjunta la tabla de las Acciones de Mejora.</li> </ul>
<b>Integración de los Equipos de Mejora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se detalla los requisitos para la conformación de los Equipos de mejora.</li> </ul>
<b>Aprobación de los Planes de Mejora</b>	<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> Gerente de la Institución

**Fuente:** Fundación Luis Vives

**Adaptado por:** Vecilla Marlene, 2015

### **Desarrollo de las Acciones de Mejora: Aprobación**

Si se cuenta con la aprobación del Plan de Acción se procederá a designar a cada miembro del Equipo de Mejora una Acción de Mejora mediante una reunión con la Junta de Calidad quienes son los responsables de designar las acciones, sin olvidar esclarecer los objetivos de las acciones y, tratar los periodos acordados para llevar a cabo estas Acciones (Moreno, 2007).

La Junta de Calidad es la que deberá guiar al equipo de mejora a realizar sus funciones de forma adecuada y eficaz. Una vez que finalice el Equipo de realizar

la Propuesta de Mejora deberá redactar un Informe en el cual se detalle el método de trabajo con los recursos necesarios a utilizar.

Moreno (2007) refiere que la Junta de Calidad certifique la propuesta primero antes de socializarla con los Directivos de la Institución para su aprobación, ya que esta tendrá que ser coherente con la realidad de la Institución.

### **Aplicación de la Propuesta**

Una vez que la propuesta este aprobada por los Directivos de la Institución se procede a aplicar la misma. Moreno (2007) señala que:

En caso de que los órganos de gobierno consideren modificar o ajustar a propuesta, se suelen plantear dos alternativas, bien hacer una serie de indicaciones o sugerencias y devolver la propuesta al equipo de mejora para su modificación, o bien introducir los ajustes directamente en la propuesta y aprobarla con esas características. (p. 59)

Después de haberse aprobado la nueva propuesta de inmediatamente se aplicará en la Institución como se detalló en el Plan de Mejora.

### **Beneficios de la Aplicación del Modelo EFQM de Excelencia**

Siendo este un Modelo complejo en su aplicación también cuenta con una cantidad considerable de beneficios para la organización que lo implemente en su Sistema de Gestión de Calidad. Mastache (2012) señala algunas ventajas de este instrumento, así tenemos:

- *Es una herramienta para identificar oportunidades de mejora a través de su Autoevaluación.*
- *Es un modelo sistemático, periódico y que abarca a la globalidad de la organización de manera lógica y eficiente.*
- *Cuenta con un carácter dinámico que posibilita la adaptación a las necesidades de todos los grupos de interés de la organización.*
- *Aumenta la satisfacción de los clientes, usuarios o beneficiarios al tomar en cuenta sus expectativas.*
- *Incremento de la motivación y asistencia al trabajo debido a que se toma en cuenta sus sugerencias, quejas y opiniones.*
- *La implementación de un sistema de gestión de calidad logra en su momento recibir sellos por la Calidad existente en las organizaciones, lo que genera fidelidad y credibilidad.*

Tabla N° 46. Indicadores de Gestión

<b>INDICADORES</b>												
Nombre del Indicador	Objetivo del Indicador	Tipo de Indicador	Fórmula Matemática	Rango establecido 0 – 3						Período	Responsable	Fuente
				Estado	Umbral	Rango De Gestión						
						Min	Aceptable	Satisfactorio	Max			
Realización del Cuestionario	Verificar la adecuada realización del cuestionario	Eficacia	$\frac{\text{No. de horas empleadas}}{\text{No. de horas estipuladas}} = 1.3$	1.3	1	0.75	0.95	1.3	2	Anual	Equipo de Evaluadores	Tabla del Cuestionario
Recolección de Evidencias	Constatar la correcta identificación de evidencias	Eficacia	$\frac{\text{No. de evidencias encontradas}}{\text{No. de evidencias esperadas}} = 0.8$	0.8	1	0.75	0.95	1.3	2	Anual	Equipo de Evaluadores	Los Cuestionarios
Identificación de Puntos Fuertes	Asegurar la identificación de Puntos Fuertes que se aplicó A. de Mejora	Eficacia	$\frac{\text{No. de Puntos Fuertes que se aplicó en las A. de Mejora}}{\text{No. de Puntos Fuertes encontrados}} = 1$	1	1	0.75	0.95	1.3	2	Anual	Junta de Calidad	Tabla de Puntos Fuertes

Detección de las Áreas de Mejora	Verificar la detección de las Áreas de Mejora con fichas de A. de Mejora	Eficacia	$\frac{\text{No. de Áreas de Mejora que cuentan con fichas de A. de mejora}}{\text{No. de Áreas de Mejora encontradas}}$ $\frac{30}{31} = 0.96$	0.96	1	0.75	0.95	1.3	2	Anual	Junta de Calidad	Tabla de Áreas de Mejora
Desarrollo de las Acciones de Mejora	Constatar la ejecución de las Acciones de Mejora	Eficacia	$\frac{\text{No. de Acciones de Mejora ejecutadas}}{\text{No. de Acciones de Mejora esperadas}}$ $\frac{8}{8} = 1$	1	1	0.75	0.95	1.3	2	Anual	Junta de Calidad	Tabla de Accio-nes de Mejora
Elaboración del cronograma del Plan de Mejora	Asegurar la ejecución de los Planes de Mejora	Eficacia	$\frac{\text{No. de Planes de Mejora ejecutados}}{\text{No. de Planes de Mejora encontrados}}$ $\frac{8}{8} = 1$	1	1	0.75	0.95	1.3	2	Anual	Junta de Calidad	Crono-grama y de Ficha de Acción

**Elaborado por:** Vecilla Marlene, 2015



## 6.7. Modelo Operativo

**Tabla N. 47. Modelo Operativo**

NO. DE FASE	OBJETIVOS	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
<b>Primera fase Socialización</b>	Socializar los resultados de la investigación que promovió el plan de implementación.	El Plan de Implementación del Modelo EFQM debe permitir mejorar el estilo de liderazgo y los procesos de trabajo en los trabajadores en un 50% en los próximos 9 meses.	Formación de una Junta de Calidad Elaboración de una Política de Calidad Elección del Responsable de la Calidad.	Humanos: Departamento de Talento Humano. Tecnológicos: computadora, proyector, recursos financieros y materiales de oficina.	Departamento de Talento Humano.	1 mes
<b>Segunda fase Planificación</b>	Elaborar el cuestionario para la autoevaluación.	Aplicar una Autoevaluación para conocer el estado actual de la Institución.	Elección del Equipo Evaluador. Elaboración del Cuestionario de la Autoevaluación. Consenso Creación de las Áreas de Mejora y Puntos Fuertes. Informe de la Autoevaluación.	Humanos: Departamento de Talento Humano. Tecnológicos: computadora, proyector, recursos financieros y materiales de oficina.	Departamento de Talento Humano. Junta de Calidad.	2 mes
<b>Tercera fase Ejecución</b>	Exponer la propuesta a aplicarse.	En los próximos siete meses un 70% de todos los grupos de interés deben dar a conocer los beneficios con los resultados de la aplicación de la Propuesta	Selección de las Áreas de Mejora Definir las Acciones de Mejora Definir los Planes de Mejora Integración de los Equipos de Mejora Informe de los Planes de Acción Desarrollo de las Acciones Aplicación de la Propuesta	Humanos: Equipo Evaluador, Equipos de Mejora. Tecnológicos: computadora, proyector, recursos financieros y materiales de oficina.	Departamento de Talento Humano. Junta de Calidad.	3 mes

<b>Cuarta Fase Evaluación</b>	Utilizar la tabla de indicadores de gestión para evaluar la eficacia del modelo EFQM.	En un periodo de un año evidenciar a través de una evaluación el estilo de Liderazgo Transformador que impera en los cuatro departamentos y, el incremento de la Sinergia Organizacional.	Realizar Indicadores de Gestión que comprueben la eficacia del Plan Realizar una encuesta para evidenciar el fracaso o éxito del Plan de Implementación.	Humanos: Equipo Evaluador, Equipos de Mejora. Tecnológicos: computadora, proyector, recursos financieros y materiales de oficina.	Departamento de Talento Humano. Junta de Calidad.	1 semana
-------------------------------	---	---	---	--	--	----------

**Elaborado por:** Vecilla Marlene, 2015

## 6.8. Administración de la propuesta

**Tabla N. 48. Administración de la propuesta**

INSTITUCIÓN	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	FINANCIAMIENTO
		Integración del Junta de Calidad	\$ 500	
INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL, CANTON AMBATO	Autora: Elizabeth Gómez Marlene Vecilla	Aplicar la autoevaluación	\$ 1.000	La propuesta será financiada en su totalidad por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, y se aconseja ser vista como una inversión, ya que sus resultados beneficiarán a todos los grupos de interés de los cuatro departamentos pertenecientes a la investigación.
		Aplicación de la propuesta	\$ 1.000	
			<b>Imprevistos: \$ 500</b>	
			<b>Total: \$ 3.000</b>	

**Elaborado por:** Vecilla Marlene, 2015

## 6.9. Plan de Monitoreo y Evaluación de la Propuesta

Tabla N° 49. Plan de Monitoreo

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
<b>¿Quiénes solicitan evaluar?</b>	Autora de la investigación: Marlene Elizabeth Vecilla Gómez
<b>¿Por qué evaluar?</b>	Para verificar el cumplimiento de los objetivos.
<b>¿Para qué evaluar?</b>	Para corroborar la veracidad de la propuesta.
<b>¿Con qué criterios?</b>	Eficacia, efectividad.
<b>¿Indicadores?</b>	Cuali-cuantitativos.
<b>¿Quién evalúa?</b>	Trabajadores de la coordinación general de prestaciones.
<b>¿Cuándo evaluar?</b>	Fases determinadas en la propuesta.
<b>¿Cómo evaluar?</b>	Indicadores de gestión.
<b>Fuentes de información</b>	Investigación de campo.
<b>¿Con que evaluar?</b>	Tabla de Indicadores de gestión.

**Fuente:** Indicadores de Gestión

**Elaborado por:** Vecilla Marlene, 2015

## **BIBLIOGRAFÍA**

Bolman, L. G., Deal, T. E. (1995). *Organización y Liderazgo*. Delaware, Estados Unidos: ADDISON-WESLEY IBEROAMERICANA, S.A.

Bennis, W. G. (1973). *Desarrollo Organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. Massachusetts, Estados Unidos de América: Fondo Educativo Interamericano, S. A.

Blanco, M. & Castro, P. (Agosto de 2011). *Análisis comparativo del compromiso organizacional manifestado por madres y mujeres sin hijos*. *Ajayu*, 9(2), p. 207.

Carvajal, Gloria. (2013). *Influencia de tipos de Liderazgo en la satisfacción laboral*. (Tesis de Grado en Psicología Industrial). Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano en las organizaciones*. México, D.F.: McGrill-Hill Interamericana Editores, S. A.

Condori, Rosa. (2011). *Sinergia*. Tesis de Maestría en Sistemas Organizacionales, Universidad Nacional del Altiplano. Puno.

Coro, Ana. (2013). *El Liderazgo gerencial y su incidencia en las ventas*. (Tesis de Grado en Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios). Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.

Covey, S. (1996). *Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*. Paidós: Barcelona.

Deming, W. E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad: La salida de la crisis*. Los Llanos, Madrid: Díaz Santos S.A

Daft, R. (2011). Teoría y Diseño Organizacional. Recuperado de [http://www.academia.edu/10195180/Teoria\\_y\\_Dise%C3%B1o\\_Organizacional\\_10ma\\_ed\\_Richard\\_L\\_Daft](http://www.academia.edu/10195180/Teoria_y_Dise%C3%B1o_Organizacional_10ma_ed_Richard_L_Daft)

Ecuador, C. P. (2008). Constitución Política del Ecuador.

García, Raúl. (2006). La Sinergia le dijo a la Holística. *Ciencia y Mar*, 67 (8), 1-3. Recuperado de <http://www.umar.mx/revistas/11/sinergia.pdf>

Gutiérrez, H. (2010). *Calidad Total y Productividad*. México, D.F.: McGrill-Hill Interamericana Editores, S. A.

Halcón, C. (2006). *Módulo V: Modelo EFQM*. Recuperado de <http://www.lineaverdemunicipal.com/Guias-buenas-practicas-ambientales/es/e-Modelo-EFQM.pdf>

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (2011). *Planificación Anual Operativo*. Recuperado de: <https://www.iess.gob.ec/documents/10162/83914/DIRECCION+GENERAL.pdf>

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (2015). *Planes y programas en ejecución*. Recuperado de: <https://www.iess.gob.ec/documents/10162/4161816/Planes+y+programas+en+ejecucion>

Jordán, Michael. (2000). Trabajo en Equipo. [Diapositiva]. Perú: Minsa, 37 diapositivas.

Leone, G. (Diciembre de 2011). Leyes de la Gestalt. Recuperado de <http://www.guillermoleone.com.ar/LEYES%20DE%20LA%20GESTALT.pdf>

María Salazar. (2006). El Liderazgo Transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? *UNIrevista*, 1 (3), 1-12. Recuperado de <http://aulavirtual.eaie.cvudes.edu.co/publico/lems/L.000.006.MG/Documentos/Anexos/Cap1/2.pdf>

Martha Mendoza, C. O. (2006) El Liderazgo Transformador, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 104 (1), 118-134.

Mastache, A. (2012). *Implementación del Modelo EFQM y su impacto en la competitividad de la empresa: Un análisis de casos de empresas localizadas en Asturias*. (Tesis de Máster). Universidad de Oviedo, Asturias, España.

Maxwell, J. C. (2008). *Liderazgo al Máximo*. Tennessee, Estados Unidos de América: Grupo Nelson, Inc.

Mazón, Diego. (2012). *El Liderazgo y su incidencia en el servicio al cliente*. (Tesis de Grado en Ingeniero Comercial). Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.

Medrano, S. (2011). Sinergia en el Ambiente de Trabajo. *En Contribuciones a las Ciencias Sociales*, 21 (3), 31-45. Recuperado de [www.eumed.net/rev/cccss/13/](http://www.eumed.net/rev/cccss/13/)

Moreno, J. (2007). "Cuaderno de Gestión 2": Guía para la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia en Entidades de Acción Social (pp. 7-65). España: Fundación Luis Vives.

Murcia, Jhanet. (2005). *Sinergia y visión compartida, conceptos importantes en del trabajo en equipo dentro de las organizaciones*. (Tesis de Grado en Administración de empresas). Universidad de la Sabana, Bogotá, Colombia.

Ponce, Roberto. (1999). *Desarrollo Organizacional*. Sao Paulo, Brasil: [s.n].

Partin, J. J. (1977). *Perspectiva del Desarrollo Organizacional*. Massachusetts, Estados Unidos de América: Fondo Educativo Interamericano, S. A.



## ANEXOS



**1. Encuesta realizada en el IEES**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**  
**CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**

### 1. INDICACIONES GENERALES

1.1 Objetivo: Indagar la incidencia del Liderazgo Transformador y la Sinergia Organizacional en los trabajadores del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social del Cantón Ambato, Provincia Tungurahua.

---

Instrucciones:

- Escoja una de las opciones planteadas marcando con una X.
  - Al ser una encuesta anónima se pida la mayor veracidad posible.
- 

### 2. ENCUESTA

1) ¿Cree Ud. que su trabajo le brinda estabilidad laboral?

Totalmente (.....) Parcialmente (.....) De ninguna manera (.....)

2) ¿Siente Ud. que relaciones interpersonales que se desenvuelven dentro de la Institución contribuyen en su desarrollo personal?

Totalmente (.....) Parcialmente (.....) De ninguna manera (.....)

3) ¿Considera Ud. que la Institución aporta a su crecimiento profesional?

Totalmente (.....) Parcialmente (.....) De ninguna manera (.....)

4) ¿Cuenta la Institución con planes de pagos basados en las habilidades?

Totalmente (.....) Parcialmente (.....) De ninguna manera (.....)

5) ¿Se reconoce con promociones al mejor trabajador de su departamento?

Totalmente (.....) Parcialmente (.....) De ninguna manera (.....)

6) ¿Recibe Ud. incentivos no económicos por realizar su trabajo de manera efectiva?

Totalmente (.....) Parcialmente (.....) De ninguna manera (.....)

7) ¿Siente Ud. que su compromiso con la Institución a medida que se desarrolla en la misma ha generado un sentimiento de estima?

Totalmente (.....) Parcialmente (.....) De ninguna manera (.....)

8) ¿Dentro de un periodo de cinco años Ud. desearía conforme a sus metas personales continuar trabajando en esta Institución?

Totalmente (.....) Parcialmente (.....) De ninguna manera (.....)

9) ¿Sus necesidades personales se identifican con las metas generales de la Institución?

Totalmente (.....) Parcialmente (.....) De ninguna manera (.....)

10) ¿Conoce Ud. cuáles son las metas operativas de su departamento?

Totalmente (.....) Parcialmente (.....) De ninguna manera (.....)

11) ¿Trabaja Ud. en consecuencia con las metas operativas?

Totalmente (.....) Parcialmente (.....) De ninguna manera (.....)

12) ¿Considera Ud. que el trabajo en equipo dentro de su departamento lograría un mejor resultado?

Totalmente (.....) Parcialmente (.....) De ninguna manera (.....)

13) ¿Su labor requiere trabajar asociado a un compañero de departamento?

Totalmente (.....) Parcialmente (.....) De ninguna manera (.....)


14) ¿Piensa Ud. que el trabajo en equipo permite que los procesos estén realmente dirigidos al cumplimiento de metas?

Totalmente (.....) Parcialmente (.....) De ninguna manera (.....)

15) ¿Cree Ud. que consolidar la percepción de todos los miembros respecto a las necesidades departamentales, beneficiaría al logro de objetivos?

Totalmente (.....) Parcialmente (.....) De ninguna manera (.....)

## 2. Aprobación de la Institución

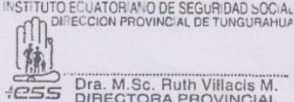


UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL  
Av. Los Chasquis y Río Guallabamba (Campus Huachi) teléfono (032) 2450021  
Ambato – Ecuador

*T. Huacho*  
6-14-25  
*[Signature]*

Ambato, 5 de Diciembre del 2014

Dra. Ruth Villacis  
Directora Provincial  
Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

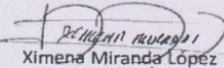
  
Dra. M.Sc. Ruth Villacis M.  
DIRECTORA PROVINCIAL


De mis consideraciones:

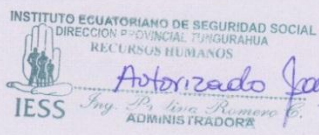
Con un respetuoso saludo me dirijo para solicitarle se le permita realizar la aplicación del proyecto de tesis en su distinguida Institución en el servicio del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), a la señorita Marlene Elizabeth Vecilla Gómez con CI.: 1207478627 estudiante de la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, Carrera de Psicología Industrial Noveno Semestre, Paralelo "A", con tema de Tesis "EL LIDERAZGO TRANSFORMADOR Y LA SINERGIA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA", cabe indicar que me encuentro responsable como tutor de la tesis de la señorita antes mencionada.

Por su favorable atención a la presente, reitero mi sentimiento especial de consideración y estima.

Atentamente,

  
Ximena Miranda López  
Mg. Psi. Educativa  
Docente de la FCHE - UTA



  
Autorizado *[Signature]*  
Ing. Patricia Romero C.  
ADMINISTRADORA

INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL  
Documento No. : IESS-SDPPRRTT-2014-1475-E  
Fecha : 2014-12-08 10:36:35 GMT -05  
Recibido por : Fernanda Elizabeth Acosta Manzano  
Para verificar el estado de su documento ingrese a  
<http://www.gestiondocumental.gob.ec>  
con el usuario: "1802288900"

*[Signature]*

### 3. Infraestructura

#### 3.1. Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social



Agradeciendo primero al creador de la vida y del universo que es nuestro Dios, quiero también expresar mi gratitud al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social por permitirme realizar esta investigación a los trabajadores de la coordinación general de prestaciones.

### 3.2. Talento Humano



Un sincero agradecimiento a la Ing. Paulina Romero Jefe de Talento Humano por su colaboración durante el procesos de investigación realizado en el IESS, así también un reconocimiento plausible por su destacable labor en el servicio de reclutamiento y selección de personal, entre otras, quedo muy agradecida.

### 3.3. Agradecimiento a mi Familia



A mi madre querida le estaré eternamente agradecida por su apoyo y confianza incondicional en todo momento, por luchar a mi lado en cada dificultad; por ser un ejemplo de esposa fiel, madre abnegada, una mujer que cumple sus metas y que le sirve a Dios humildemente y de corazón. Mariana Marlene Gómez Mora gracias por tu amor incansable y tus sabios consejos.





A mi tía Narcisa Liliám Gómez Mora le estoy profundamente agradecida por creer en mí, por su amor absoluto, por alentarme, consolarme y brindarme sus acertadas amonestaciones que tanto me han servido. Gracias le doy a Dios por su vida, por ser un ejemplo de amor, bondad y perdón.





A mis amados hermanos Jacobo Israel Vecilla Gómez y Dagna Haídee Vecilla Gómez por su amor, confianza y por cada palabra de ánimo que me supieron dar para que siga adelante en mis estudios; les doy muchas gracias. También quiero agradecer de todo mi corazón a mi padre Isidro Vecilla Sandoval ya que su amor, apoyo y sacrificio han sido determinante para mi realización como profesional.

