



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

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

**TEMA: “Liderazgo Integrador y su impacto en el Desarrollo
Organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado
Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo.”**

AUTORA: JENNY ELIZABETH FLORES LÓPEZ

TUTOR: ING. MBA DANILO ALTAMIRANO

Ambato – Ecuador

Marzo 2013



ING.MBA. Danilo Altamirano

CERTIFICA:

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

Ambato, Enero del 2013

.....

ING. MBA Danilo Altamirano

DIRECTOR DE TESIS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Jenny Flores, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniera en Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales, a excepción de las citas bibliográficas.

.....

Jenny Flores

C.I: 180415334-2

AUTOR

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

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

f).....

Ing. Edwin Santamaría

f).....

Ing. Homero Vaca

Ambato, Enero del 2013

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Declaro que las ideas expuestas en la presente tesis de grado **“LIDERAZGO INTEGRADOR Y SU IMPACTO EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL GOBIERNO AUTONÓMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTON SAN PEDRO DE PELILEO”** nos corresponde exclusivamente a: Jenny Elizabeth Flores López, Autora y de Ing. MBA Danilo Altamirano, Director del trabajo de Investigación; y el patrimonio intelectual del mismo a la Universidad Técnica de Ambato.

.....

Jenny Elizabeth Flores López

Autora

.....

Ing. MBA Danilo Altamirano

Director

DERECHOS DE AUTOR

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

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de ésta tesis, dentro de las regulaciones de La Universidad, siempre y cuando ésta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

.....

Autora

Jenny Elizabeth Flores López

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de graduación a Dios, por darme la fortaleza y las fuerzas necesarias para poder cumplir mi sueño

A mis padres por apoyarme siempre y ser mi guía.

A mi esposo por brindarme su amor y comprensión.

A mi hermana por brindarme su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

Mi más sincero agradecimiento a Dios por ser mi guía para cumplir mi sueño.

A la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas, por haberme dado la oportunidad de poder formarme como una profesional.

A mi tutor, Ing. Danilo Altamirano quien con su paciencia, supo facilitarme sus conocimientos y ayuda que permitieron culminar mi investigación.

Al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo, por proporcionar la información necesaria para la culminación de la investigación.

INDICE DE CONTENIDO

PORTADA	i
CERTIFICA:.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO	iv
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN	v
DERECHOS DE AUTOR	vi
DEDICATORIA	vii
AGRADECIMIENTO	viii
INDICE DE TABLAS	xiii
INDICE DE GRAFICOS	xiv
RESUMEN EJECUTIVO	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
1.-EL PROBLEMA.....	2
1.1.-TEMA DE INVESTIGACIÓN	2
1.2.-PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.2.1.-Contextualización	2
1.2.2.-Análisis Crítico	6
1.2.4.-Formulación del Problema	10
1.2.5.-Preguntas Directrices o Interrogantes.....	10
1.2.6.-Delimitación	10
1.3.-JUSTIFICACIÓN	11
1.4.-OBJETIVOS	12
1.4.1.-Objetivo General:.....	12
1.4.2.-Objetivos Específicos:	12
CAPÍTULO II.....	13
2.-MARCO TEÓRICO	13
2.1.- ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	13
2.2.-FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	16

2.3- FUNDAMENTACIÓN LEGAL	17
2.4.-CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	18
2.5.- HIPÓTESIS	47
2.6.- SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES	47
CAPÍTULO III.....	48
3.-MARCO METODOLÓGICO.....	48
3.1 ENFOQUE.....	48
3.2.-MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	49
3.2.1.-Bibliográfica o Documental	49
3.2.2.-De Campo.....	49
3.3.-TIPO DE INVESTIGACIÓN	50
3.3.1.- Investigación exploratoria.....	50
3.3.2.-Investigación Descriptiva.....	50
3.3.3.-Investigación Correlacional	50
3.3.4.-Investigación Explicativa.....	51
3.4.- POBLACIÓN Y MUESTRA.....	51
3.5.-OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	53
3.6.-PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	56
3.7.-TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	57
3.8.-PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	57
3.8.1.- Codificación de la Información.....	57
3.8.2.- Tabulación de la Información	58
CAPÍTULO IV	59
4.-ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	59
4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	59
4.2.- VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS	75
4.2.1.- Frecuencias Observadas.....	75
4.2.2.- Frecuencias Esperadas	76
4.2.3.- Análisis del Chi Cuadro	76
4.2.4.-Cálculo de Grados de Libertad.....	77
4.2.5.- Nivel de Significación	77

4.2.6.- Cálculo del Chi Cuadrado	78
4.2.7.- Campana de Gauss	78
4.2.8.- Interpretación	78
CAPÍTULO V	80
5.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	80
5.1.-CONCLUSIONES:.....	80
5.2.-RECOMENDACIONES:.....	81
CAPÍTULO VI	82
6.-PROPUESTA	82
6.1.- DATOS INFORMATIVOS	82
6.1.1.-Tema.....	82
6.1.2.-Institución Ejecutora.....	82
6.1.3.-Beneficiarios:.....	83
6.1.4.-Ubicación:.....	83
6.1.5.-Tiempo estimado para la Ejecución	83
6.1.6.-Equipo Técnico Responsable:	83
6.4.- OBJETIVOS.....	86
6.4.1.- Objetivo General.....	86
6.4.2.-Objetivos Específicos	86
6.5.- ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	87
6.6.-FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO – TÉCNICA	89
6.6.1.-Modelo de Liderazgo Integrador.....	89
6.6.2.-Modelos de Liderazgo Gerencial	91
6.7 MODELO METODOLÓGICO.....	96
6.7.1.- Esquema del proceso metodológico de la construcción del Modelo de Liderazgo Integrador.....	96
6.7.2.- Fase 1: Análisis Situacional de Liderazgo	97
6.7.3.- Identificación de los Elementos Estratégicos del Liderazgo en base a la Encuesta	103
6.7.4.-MODELO DE LIDERAZGO INTEGRADOR.....	123
6.7.5.- CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE LIDERAZGO INTEGRADOR.....	130

6.7.6.- PLAN DE ACCIÓN	131
6.7.7.-PRESUPUESTO.....	132
6.8.- ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA.....	132
6.9.-PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA	134
BIBLIOGRAFÍA	135
ANEXO A.	140
ANEXO B.....	143
ANEXO C.....	145

INDICE DE TABLAS

TABLA 1 POBLACIÓN.....	51
TABLA 2: VARIABLE INDEPENDIENTE LIDERAZGO INTEGRADOR	53
TABLA 3: VARIABLE DEPENDIENTE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	54
TABLA 4: PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	56
TABLA 5: PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	57
TABLA 6: TIEMPO DE TRABAJO EN LA EMPRESA.....	60
TABLA 7: GESTIÓN PÚBLICA	61
TABLA 8: PRINCIPIOS O VALORES DE UN LÍDER	63
TABLA 9: LIDERAZGO	64
TABLA 10: PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.....	66
TABLA 11: TALENTO HUMANO	67
TABLA 12: DESEMPEÑO LABORAL	69
TABLA 13: CLIMA ORGANIZACIONAL	70
TABLA 14: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL	72
TABLA 15: DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	73
TABLA 16: FRECUENCIAS OBSERVADAS	76
TABLA 17: FRECUENCIAS ESPERADAS	76
TABLA 18: CÁLCULO DEL CHI CUADRADO	78
TABLA 19: EXPLICACIÓN DE LA MALLA GERENCIAL	95
TABLA 20: TEST GRID GERENCIAL	98
TABLA 21: CUESTIONARIO DE GRID GERENCIAL.....	100
TABLA 22: ANÁLISIS DE RESULTADOS	102
TABLA 23: SÍNTESIS DE LAS ORIENTACIONES DE LOS MODELOS DE LIDERAZGO	111
TABLA 24: CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE LIDERAZGO INTEGRADOR.....	130
TABLA 25: PLAN DE ACCIÓN.....	131
TABLA 26: PRESUPUESTO.....	132
TABLA 27: PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA.....	134

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: ÁRBOL DE PROBLEMAS	9
GRÁFICO 2: VARIABLE INDEPENDIENTE.....	19
GRÁFICO 3: VARIABLE DEPENDIENTE.....	20
GRÁFICO 4: REJILLA DE BLAKE Y MOUTON.....	25
GRÁFICO 5: LIDERAZGO SITUACIONAL	26
GRÁFICO 6: TRÉBOL DE LIDERAZGO	27
GRÁFICO 7: FIEDLER Y VROOM.....	28
GRÁFICO 8: MODELO COMPLEJO DE VROOM.....	29
GRÁFICO 9: MODELO DE COVEY DE LOS SIETE HÁBITOS.....	30
GRÁFICO 10: CÍRCULO DE LIDERAZGO Y GESTIÓN POR 8 HÁBITOS.....	32
GRÁFICO 11: PROCESO ADMINISTRATIVO	37
GRÁFICO 12: TIEMPO DE TRABAJO EN LA EMPRESA	60
GRÁFICO 13: GESTIÓN PÚBLICA	62
GRÁFICO 14: PRINCIPIOS O VALORES DE UN LÍDER	63
GRÁFICO 15: LIDERAZGO	65
GRÁFICO 16: PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	66
GRÁFICO 17: TALENTO HUMANO	68
GRÁFICO 18: DESEMPEÑO LABORAL	69
GRÁFICO 19: CLIMA ORGANIZACIONAL.....	71
GRÁFICO 20: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL	72
GRÁFICO 21 : DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	74
GRÁFICO 22: REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL CHI CUADRADO.....	79
GRÁFICO 23: MALLA GERENCIAL	94
GRÁFICO 24: RESULTADO.....	102
GRÁFICO 25 MODELO	106
GRÁFICO 26 MODELO	107
GRÁFICO 27 MODELO	107
GRÁFICO 28 MODELO	108
GRÁFICO 29 MODELO	109
GRÁFICO 30 MODELO.....	109
GRÁFICO 31 MODELO	110
GRÁFICO 32: BASES TEÓRICAS FUNDAMENTALES	115
GRÁFICO 33: BASES TEÓRICAS FUNDAMENTALES	116
GRÁFICO 34: BASES TEÓRICAS FUNDAMENTALES	117
GRÁFICO 35: BASES TEÓRICAS FUNDAMENTALES	118
GRÁFICO 36: BASES TEÓRICAS FUNDAMENTALES	119
GRÁFICO 37: BASES TEÓRICAS FUNDAMENTALES	120
GRÁFICO 38: BASES TEÓRICAS FUNDAMENTALES	121
GRÁFICO 39: BASES TEÓRICAS FUNDAMENTALES	122
GRÁFICO 40: ESQUEMA DEL MODELO.....	125

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se encuentra enfocada en la situación actual en la que se encuentra el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Pedro de Pelileo, ya que cuya actividad principal es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de la respectiva municipalidad.

Por esta razón se realizó un análisis de la situación actual de la empresa, con el fin de diseñar un Modelo de Liderazgo Integrador para mejorar el Desarrollo Organizacional en el GAD.

Los datos obtenidos a través del cuestionario aplicado a los clientes internos de la empresa indican que es necesario el diseño del Modelo ya que es una propuesta de aplicaciones múltiples dentro de la organización, ya que permite intervenir, capacitar y gestionar en términos de factor humano y provee de información que permite generar valor agregado a través de los recursos ya existentes.

Se sugiere que debe considerarse la aplicación del modelo de Liderazgo Integrador que está elaborado acuerdo a las necesidades de la institución, para que los servidores municipales ayuden al mejoramiento del Desarrollo Organizacional en la institución

PALABRAS CLAVES:

Modelo

Desarrollo

Organización

Integrador

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como propósito diseñar un modelo de Liderazgo Integrador para mejorar el Desarrollo Organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo.

La Tesis consta de seis Capítulos, los que permitieron estudiar los distintos temas y subtemas de gran importancia

En el Capítulo I, se estudia el problema y su incidencia dentro de la Institución dando a conocer su justificación y la formulación de los objetivos propuestos.

En el Capítulo II, se sustenta la revisión de las teorías, con el fin de interpretar y entender con claridad el problema objeto de estudio. A través del establecimiento de la categorización de las variables y organizando los conocimientos conceptuales

En el Capítulo III, - Se realiza un enfoque en cuanto a los tipos de investigación, el análisis de la modalidad de investigación, a su vez la operacionalización de las variables que nos servirán para la aplicación de las técnicas de investigación.

En el Capítulo IV, se realiza un análisis e interpretación de resultados arrojados por la encuesta realizada a los clientes internos, para luego verificar la hipótesis.

En el Capítulo V, recoge las principales conclusiones y recomendaciones para la propuesta de mejora.

En el Capítulo VI, se efectúa la propuesta especificando con claridad cada uno de los elementos que lo componen como son los datos informativos, antecedentes de la propuesta, justificación, objetivos, análisis de factibilidad fundamentación, metodología del modelo operativo y el diseño del Modelo de Liderazgo Integrador siendo fundamental la puesta en marcha de la propuesta en la Institución

CAPÍTULO I

1.-EL PROBLEMA

1.1.-TEMA DE INVESTIGACIÓN

Liderazgo integrador y su impacto en el desarrollo organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo.

1.2.-PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1.-Contextualización

A lo largo de la historia de la humanidad se han presentado diferentes líderes que son respetados y legitimados en la medida que la comunidad que representan se siente incorporada y le ofrece su lealtad como consecuencia de su conducta transparente y en acuerdo a la satisfacción de expectativas generadas y cumplidas. Los líderes, que una vez en el poder, respondan únicamente a sus propias convicciones e intereses y desoigan a sus audiencias, terminan perdiendo la autoridad, la legitimidad, credibilidad y lealtad

de sus seguidores, obligándoles a emprender mecanismos para perpetuar su plataforma de poder, abusando la posición de autoridad que se le ha concedido.

Actualmente se destacan los liderazgos que corresponden a la forma como ejercen o han adquirido la facultad de dirigir, circunstancia que no necesariamente implica que sea un líder. Entre ellos tenemos Líder carismático, es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores, Líder tradicional, aquél que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones, Líder legítimo podríamos pensar en "líder legítimo" y "líder ilegítimo". El primero es aquella persona que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales, mientras que el líder ilegítimo es el que adquiere su autoridad a través del uso de la ilegalidad. Al líder ilegítimo ni siquiera se le puede considerar líder, puesto que una de las características del liderazgo es precisamente la capacidad de convocar y convencer, así que un "liderazgo por medio de la fuerza" no es otra cosa que carencia del mismo.

El **mundo** está en constante evolución; existen períodos más "explosivos" que otros, pero la transformación es la esencia de nuestra historia. Desde pequeños nos enseñan las principales acciones acontecidas, positivas o negativas, que provocaron cambios sustanciales (tanto cultural, como económico, político o social) en la humanidad, en otras palabras, que revolucionaron el pensamiento del hombre; da igual hablar de la era antigua como la moderna, la repercusión es la misma.

A este efecto podemos recordar lo que representaron los grandes imperios como el Macedonio y el Romano, por nombrar algunos, la Inquisición, la Revolución Francesa, la Revolución Industrial, todas las luchas por la independencia, y más recientemente, la gran Revolución de "la Red". No se intenta dar una clase de historia, sólo subrayar que nada de esto se hubiera materializado sin la presencia del llamado: Líder, que muchas veces recluimos a un segundo plano.

El líder es un modelo referencial para la sociedad y/o para los grupos de interés que la componen. Es aquel que sabe interpretar las demandas de sus audiencias, que juega un rol decisivo como agente movilizador y como agente de cambio social. Los líderes son capaces de comprender al otro como interlocutor válido y de canalizar los recursos disponibles para llevar a feliz término la consecución de los objetivos colectivos. Son aptos para lidiar con circunstancias complejas, pues han de ser diestros en el juego malabar de transformar las contradictorias demandas sociales en decisiones acordes con el bien común

En el **país** el nuevo milenio ha transformado las prácticas de las organizaciones y con ello las habilidades y características que el nuevo entorno empresarial demanda de los líderes. A los líderes del Siglo 21 se les exige una preparación diferente para poder atender las necesidades de las empresas modernas. Conocimiento de más de un idioma, estudios universitarios, conocimientos de informática y capacidad de comunicación son algunos de los aspectos a tener en cuenta para ser líderes exitoso y competitivo.

El liderazgo se puede entender como la función de creación de imagen y cultura corporativa en una organización, mediante la dirección estratégica de la actividad, la renovación constante y en continuidad, adaptándose a las nuevas circunstancias, y la representación y promoción del negocio en su conjunto.

El líder de hoy debe dominar un sinnúmero de funciones, que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos de la empresa. Deberá ser estratega, organizador y líder proactivo. Para poder organizar necesita saber hacia dónde va, cómo va a organizarse, y en cada etapa saber ser líder.

Deberá saber de todo un poco, y también conocer todos aquellos aspectos que pueden afectar una organización, estar preparado para enfrentarlo y ser consciente de que a medida que avanza el tiempo además de presentársele en el camino herramientas útiles para sobrellevar cualquier adversidad, aparecen también obstáculos que opacan el panorama. Es entonces donde deberá demostrar que puede hacerle frente a todo eso y

junto con el equipo humano que dirige enfrentarlo, contrarrestarlo, y aprender de ello para experiencias futuras.

Entre los líderes ecuatorianos más destacados actualmente podemos nombrar a Eloy Alfaro Delgado es el líder visible de un proceso político en el que participaron colectivos, hombres, mujeres, indios, afroamericanos, campesinos, artesanos e intelectuales manabitas y del resto del país. El Viejo Luchador se transformó en líder de las montoneras, grupos rebeldes que se movilizaron durante treinta y un años (por una coincidencia histórica un 5 de junio de 1864) hasta que fue declarado el triunfo de la revolución Liberal en Chone, el 5 de mayo y luego en Guayaquil, el 5 de junio de 1895.

El presidente de la república refleja condiciones de liderazgo, aceptación popular, intención de voto y aprobación de su obra de gobierno cuya tendencia en estos años ha sido apoyada, lo que rebate la apreciación de desgaste del discurso presidencial. Desde el 2006, el presidente Rafael Correa ha triunfado cinco veces sobre las viejas fuerzas políticas de la “partidocracia” con un discurso frontal que, inclusive, sacudió la credibilidad de grupos económicos poderosos, a dueños de las empresas periodísticas e incluso de la Iglesia así como de sectores burocráticos privilegiados y del sindicalismo público.

El Vicepresidente de la República del Ecuador Lenin Moreno actualmente es el único dignatario con discapacidad en el continente. La comunidad internacional lo reconoce como un gran promotor y defensor de los derechos de las personas con discapacidad por medio del accionar místico de sus grandes cruzadas solidarias: la misión Manuela Espejo y el programa Joaquín Gallegos Lara.

El cantón Pelileo en los últimos años se destacado con líderes como el acalde del Cantón Pelileo Dr. Manuel Caizabanda un líder representativo de Salasaca, que con el apoyo de los pelileños de distintos sectores quienes le dieron el respaldo para tomar la decisión de ser candidato por el movimiento Pachakutik

Ya en el proceso electoral de septiembre de 2004, la mayoría de pelileños apoyaron sus propuestas y le llevaron a convertirse en el representante del cantón. Como alcalde cantonal inició sus funciones el 5 de enero de 2005, dignidad que ocupa hasta hoy por dos períodos consecutivos.

El **Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal** del Cantón San Pedro de Pelileo, inicia su vida municipal el 31 de julio de 1860, luego de ocho días de haber sido erigido como cantón. En este acto de trascendental importancia para la vida cantonal de Pelileo, se llevó a efecto la firma de un acta, en una reunión con las personalidades más connotadas del quehacer político de ese entonces: señores Manuel Cisneros, Alcalde Municipal; Mariano Altamirano, José Antonio Terán, Jacinto Ramos, Miguel Villena, Consejeros principales y Miguel Félix, Alguacil Mayor, todos designados autoridades y funcionarios de la naciente municipalidad, quienes además consideraron completar la nómina administrativa, encomendando las funciones de secretario al señor Miguel Cisneros y designando al señor Tomás Rodríguez, las funciones de amanuense y portero. Luego de haber escuchado la Ley de Régimen Político, decidieron estructurar un reglamento interno que rija las atribuciones y funciones de los noveles munícipes, proyecto que se encomendó elaborar a los señores Jacinto Ramos y Miguel Félix.

Anexo B

1.2.2.-Análisis Crítico

El principal problema a nivel institucional radica en el bajo liderazgo integrador, es decir, los esfuerzos no se concentran a objetivos concretos que resulten de procesos participativos internos donde el trabajo en equipo multidisciplinario se constituya en la masa gris a nivel horizontal y vertical. A continuación se presenta los efectos que se producen al existir un bajo liderazgo integrador:

Al existir descoordinación entre la política y la acción, no existirá un propósito para de impulsar el trabajo conjunto hacia un único fin. El tener coordinación ya que así se

logra integrar y enlazar distintos sectores con el objetivo de llevar a cabo múltiples tareas compartidas.

La deficiente comunicación entre empleados, va a ocasionar que no se establezca, la estructura a los objetivos de logro, que deben estar estén dirigidos al beneficio individual, colectivo y organizacional. El débil aprovechamiento de generación de sinergias colectivas no ayudara al aprovechamiento de la competencia, habilidades y experiencia de los directivos

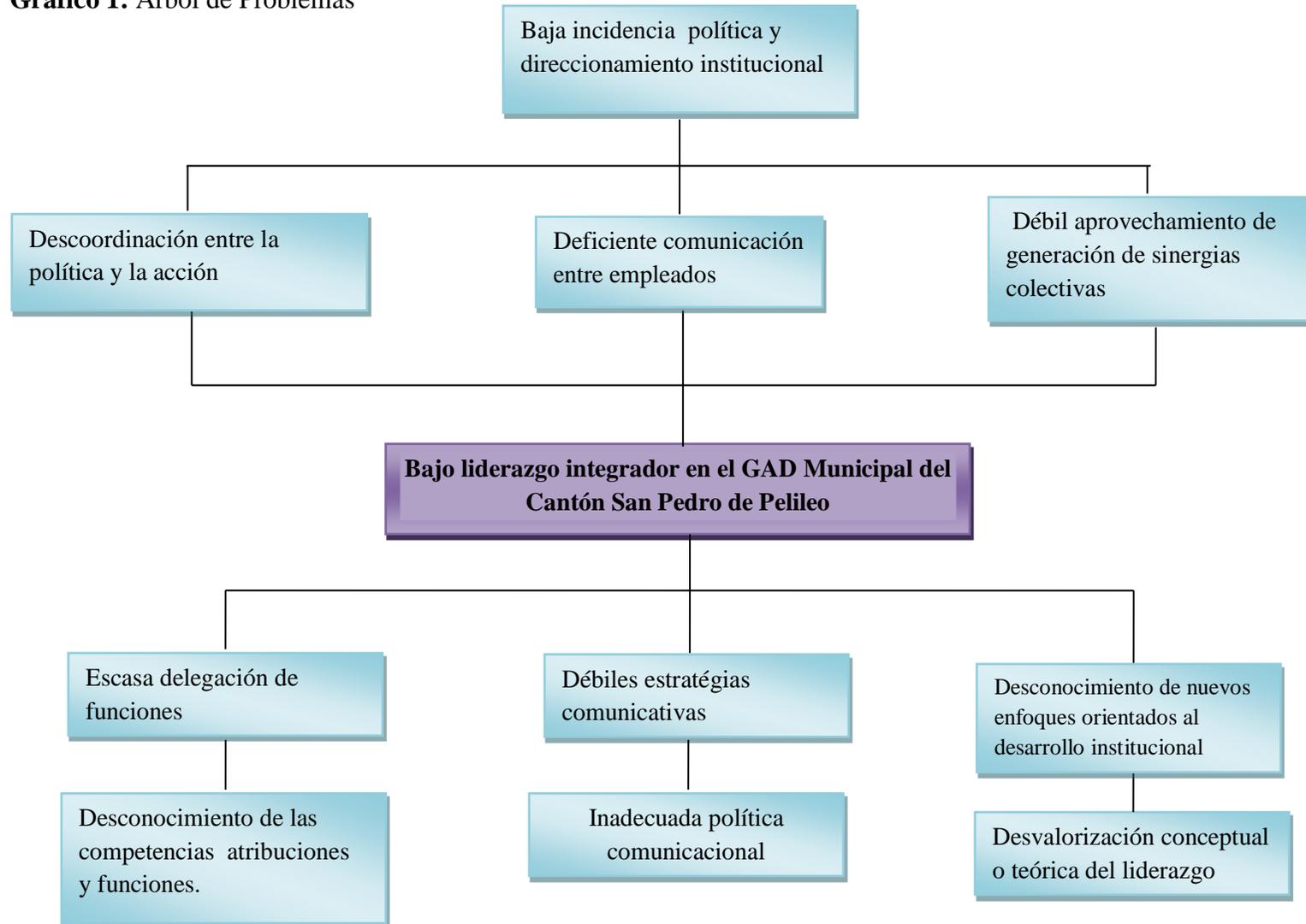
La escasa delegación de funciones no ayudara a mejorar la comunicación interna, dado que la consecuentemente y permanente cesión de él líder no es buena para alcanzar los objetivo y su control periódico, además no permitirá que todos los empleados y trabajadores estén perfectamente informados de los desafíos y los logros que realice el Gobierno Autónomo Descentralizado.

Al existir en la institución débiles estrategias comunicativas no podrían constituir un grupo de estrategias de aprendizaje, porque consisten en todos aquellos mecanismos de los que se sirven los aprendientes para comunicarse eficazmente, superando las dificultades derivadas de su insuficiente dominio de la lengua meta. Las estrategias comunicativas al no tener una buena aplicación dentro del ámbito empresarial no establecerían una red de comunicaciones eficaces y por lo tanto no serían constituidas como la base del éxito, para transmitir con claridad sus objetivos y proyecciones, a través del diseño e implementación de una estrategia eficaz de comunicación.

El desconocimiento de nuevos enfoques orientados al desarrollo institucional, pueden generar que el desarrollo organizacional no establezca procesos que se adecuen a la organización o ambientes dentro de los que se relacionaron en su momento, es así como surgen diferentes corrientes pero que todas a su vez coinciden en un proceso lógico de análisis y de diagnóstico con un solo fin común. Todo sistema por su naturaleza debe estar regido sobre la premisa de que por el simple hecho de existir tiende a generar un ambiente de desgaste dentro de su sistema básico, a su vez el mismo sistema pide un

ajuste a este desequilibrio para poder subsistir, son estas fuerzas de cambio las que son analizadas por estos pensadores para poder explotar su potencial y usarlo como palanca del cambio en una forma más estructurada y sobre todo planeada

Gráfico 1: Árbol de Problemas



Fuente: GAD Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo
Elaborado por: Jenny Flores

1.2.3.-Prognosis

Al no generar una alternativa de cambio en el bajo liderazgo integrador en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo, existirá oposición de parte de los empleados al no tener un buen líder y la institución se verá afectada en su imagen, se generara desconfianza de parte de la población, perdida de simpatizantes y credibilidad en la gestión que realiza la institución

1.2.4.-Formulación del Problema

¿Cómo incide el Liderazgo Integrador en el Desarrollo Organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo?

1.2.5.-Preguntas Directrices o Interrogantes

¿Cuál es la situación actual del desarrollo organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo?

¿Qué tipo de liderazgo incidiría positivamente en el desarrollo organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón de San Pedro de Pelileo?

¿De qué manera las estrategias de liderazgo contribuirían a mejorar el desarrollo organizacional (beneficios, ventajas), del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo?

1.2.6.-Delimitación

Delimitación Conceptual

Campo: Administración

Área: Organización

Aspecto: Liderazgo

Delimitación Espacial

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo, está ubicada en la Av. Padre Chacón y José García.

Delimitación temporal

La presente investigación dará inicio en Abril, la misma que será terminada el mes de Julio.

Unidades a investigar

La presente investigación se la realizara a los Clientes Internos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón del Cantón San Pedro de Pelileo.

1.3.-JUSTIFICACIÓN

La presente investigación nos servirá para llenar los vacíos académicos, en la parte teórica. La investigación tiene el propósito del estudio es generar reflexión y debate académico sobre el conocimiento existente, confrontar una teoría, esto permitirá contrastar resultados, del conocimiento que tiene cada uno.

Al existir un bajo liderazgo integrador en la institución, no se creara la suficiente confianza para trabajar equipo, motivar e involucrar a las personas para que trabajen en un proyecto común. El liderazgo integrador es la relación de influencia que ocurre entre el líder y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. Los elementos básicos para un buen liderazgo son líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores.

El liderazgo de hoy actúa en un contexto organizacional, complejo, incierto y de interacciones. A partir de los desafíos que atraviesan las organizaciones, surge una necesidad de reducir la complejidad y la incertidumbre para obtener un panorama

deseable del futuro. Por ello, el liderazgo debe tener un sentido de propósito y una visión. Y esa visión debe ser compartida por los integrantes de la organización

Bajo este marco se justifica el presente trabajo de investigación que servirá de ayuda para que el líder junto con la organización pueda mejorar el desarrollo organizacional obtener mejores resultados al aplicar un buen liderazgo integrador.

1.4.-OBJETIVOS

1.4.1.-Objetivo General:

Realizar un estudio sobre el liderazgo integrador y el desarrollo organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón del Cantón San Pedro de Pelileo

1.4.2.-Objetivos Específicos:

- Determinar la situación actual del desarrollo organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo
- Analizar los modelos de liderazgo integrador y desarrollo organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo
- Generar un modelo de liderazgo integrador en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo

CAPÍTULO II

2.-MARCO TEÓRICO

2.1.- ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

MAZON, S. (2012) *El Liderazgo y su Incidencia en el Servicio al Cliente de la Escuela de Conducción para Conductores no Profesionales de Pelileo Escudecomp S.A.*
Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato

Objetivos:

- 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 determina en la investigación efectuada que la gestión de la empresa es buena, debido a que se ha sabido posicionar en el mercado local.
- 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
- 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

TOALOMBO, E. (2012) *Modelo de desarrollo organizacional y su incidencia en la productividad de la empresa INGESA de la ciudad de Quito*. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato

OBJETIVOS:

- Implementar un modelo de desarrollo organizacional empleando herramientas operativas para incrementar la productividad en la empresa INGESA de la ciudad de Quito”
- Realizar un diagnóstico situacional de la realidad actual de la empresa, empleando las técnicas administrativas adecuadas para obtener la información requerida
- Determinar las herramientas operativas que se pueden utilizar en el modelo de desarrollo organizacional para incrementar la productividad.
- Diseñar un modelo de desarrollo organizacional utilizando herramientas operativas para incrementar la productividad de la empresa INGESA de la ciudad de Quito.

CONCLUSIONES:

- No existe mayor conocimiento sobre la estructura organizacional que rige dentro de la empresa, A la vez que tampoco se halla un encargado oficial que se responsabilice de darla a conocer o socializar. 2. El control de calidad es una de las operaciones más importantes dentro de una empresa, no obstante en INGESA se la realiza esporádicamente y en forma alterna en cada área de trabajo, existiendo periodos largos en los que dicho control no se lo realiza.
- El control de calidad también depende mucho del grado de conocimiento de los empleados en lo que se refiere a reglamentos, órdenes de trabajo, instructivos, normativa, entre otras herramientas operativas que se pueden aplicar en una empresa, ya que con estas se puede abarcar todas las áreas laborales para el respectivo control.
- La creencia de la mayoría de empleados y de personas en general es de que, el dinero es lo más importante cuando se refiere a desempeñarse en un trabajo, siendo este un pensamiento abstracto y anticuado, ya que no se toma en cuenta ni el ambiente laboral, ni mucho menos el crecimiento personal, factores que son muy importantes en lo que se refiere a productividad

ZAMORA, E. (2011) *El Desarrollo Organizacional y su incidencia en el rendimiento laboral del talento humano de la Compañía “ALMOGAS” de la ciudad de Ambato.* Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato

OBJETIVOS:

- Diagnosticar las condiciones actuales de desenvolvimiento laboral y organizacional de ALMOGAS, de acuerdo al marco de los sistemas de gestión vigentes.
- Analizar los valores, cultura y procesos tradicionalmente utilizados en “ALMOGAS” relacionando los objetivos empresariales e individuales, para determinar el grado de importancia del desarrollo organizacional y su aplicación.

- Proponer un modelo de Desarrollo Organizacional coherente con las expectativas de cambio que demanda la empresa en función de la dinámica que están experimentando los mercados.

CONCLUSIONES:

- El porcentaje de empleados capacitados en ALMOGAS es bajo durante este año, es necesario que se les brinde capacitación para mejorar el nivel de conocimiento e incrementar la productividad.
- Los empleados de ALMOGAS desean ser capacitados, es necesario aprovechar el interés que presentan para fomentar sus conocimientos y cultura organizacional.
- Los empleados de ALMOGAS se sienten satisfechos por recibir el pago por laborar horas extras, la empresa deberá continuar reconociendo a cada empleado estos valores, de acuerdo a lo que determine la ley vigente.

2.2.-FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Para la ejecución de la presente investigación se utilizó el paradigma crítico-positivo por las siguientes razones:

Fundamentación Ontológica.- La globalización cada día más acentuada, ha llevado a los directivos a conocer un enfoque global en lugar de uno local; pues solo de esta manera se estaría garantizando un buen liderazgo integrador, y un buen desarrollo organizacional. Por esta razón el mencionado paradigma permitirá que el Alcalde del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo adopte una nueva actitud y desarrolle las capacidades requeridas que le permitirá tener un buen liderazgo de la Institución

Fundamentación Epistemológica.- La presente investigación permitirá tomar conciencia de la importancia del liderazgo integrador a los empleados, al alcalde a

través de una cuestión de interrelación entre los sujetos citados, de tal manera que se logre identificar la esencia del problema.

Fundamentación Axiológica.- Los valores representan uno de los instrumentos fundamentales del trabajo investigativo, que son los empleados y trabajadores para observar y explicar la realidad de la forma más apropiada, de manera que se pueda lograr resultados en beneficio del desarrollo de la investigación.

Fundamentación Metodológica.- La investigación realizada podrá ser objeto de modificaciones, en vista de que se ha empleado la metodología hermenéutica- dialéctica siempre y cuando estén tengan como fin el perfeccionamiento y actualización del conocimiento, de manera que se enriquezca el aporte que ofrece la misma en busca de un buen liderazgo integrador de la empresa

2.3- FUNDAMENTACIÓN LEGAL

De acuerdo a lo estipulado en los siguientes artículos de la Ley Orgánica de Servicio Público. (LOSEP),

CAPÍTULO II

DEL SISTEMA INTEGRADO DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO DEL SECTOR PÚBLICO

Sección 3a.

Del desarrollo institucional

Art. 135.- Desarrollo institucional.- Es el conjunto de principios, políticas, normas, técnicas, procesos y estrategias que permiten a las instituciones, organismos y entidades de la administración pública central, institucional y dependiente, a través del talento humano, organizarse para generar el portafolio de productos y servicios institucionales

acordes con el contenido y especialización de su misión, objetivos y responsabilidades en respuesta a las expectativas y demandas de los usuarios internos y externos.

Art. 137.- Administración del desarrollo institucional.- Las UATH tendrán bajo su responsabilidad el desarrollo, estructuración y reestructuración de las estructuras institucionales y posicionales, en función de la misión, objetivos, procesos y actividades de la organización y productos.

Art. 138.- Del Comité de Gestión de Calidad de Servicio y el Desarrollo Institucional.- En las instituciones establecidas en el artículo 3 de la LOSEP, se integrará el Comité de Gestión de Calidad de Servicio y el Desarrollo Institucional que tendrá la responsabilidad de proponer, monitorear y evaluar la aplicación de las políticas, normas y prioridades relativas al mejoramiento de la eficiencia institucional. El Comité tendrá la calidad de permanente, y estará integrado por:

- a) La autoridad nominadora o su delegado, quien lo presidirá;
- b) El responsable del proceso de gestión estratégica;
- c) Una o un responsable por cada uno de los procesos o unidades administrativas;
- d) La o el responsable de la UATH o quien hiciere sus veces.

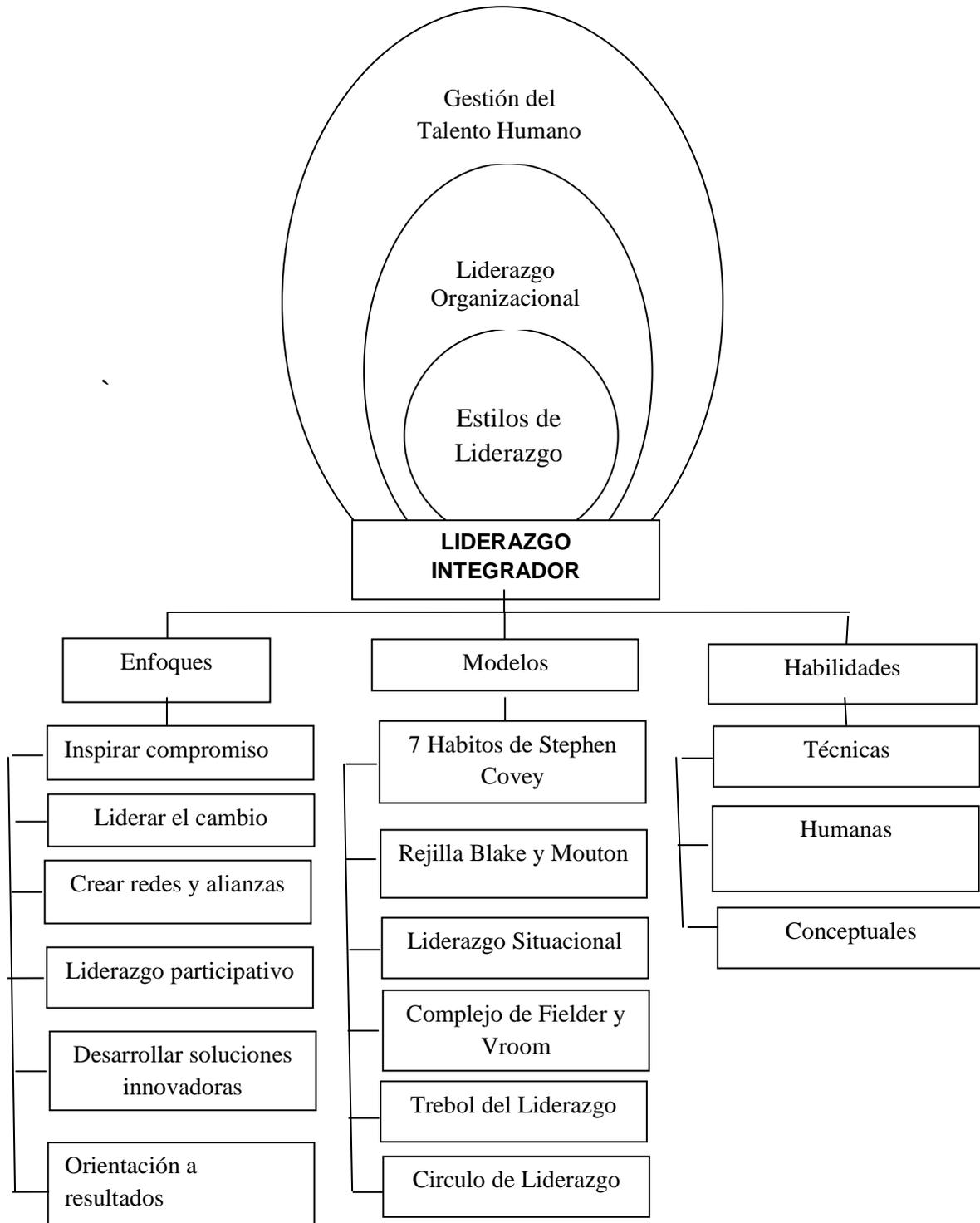
En las unidades o procesos desconcentrados se contará con comités locales los cuales serán permanentes y deberán coordinar sus actividades con el comité nacional.

2.4.-CATEGORIAS FUNDAMENTALES

X= Liderazgo Integrador

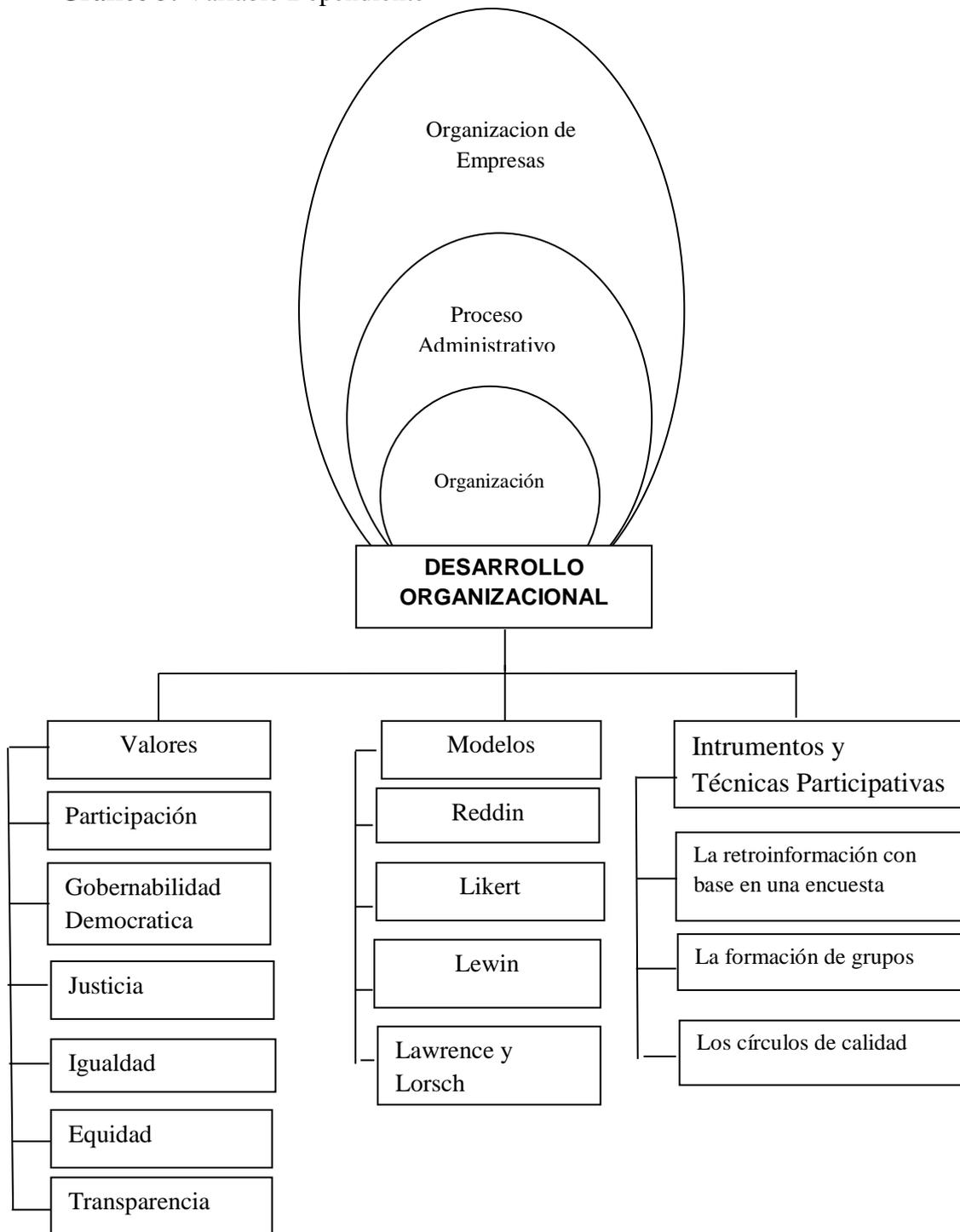
Y= Desarrollo organizacional

Gráfico 2: Variable Independiente



Fuente: Investigación propia.
Realizado por: Jennv Flores

Gráfico 3: Variable Dependiente



Fuente: Investigación propia.
Realizado por: Jenny Flores

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Según (Chiavenato, 2002, p. 6). Es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra afinidad de variables importantes.

Según (Fernandez J. , 2009). La Gestión del talento Humano es la responsable de la dimensión humana en la organización, esto incluye:

- Contratar personas que cumplan con las competencias necesarias para ejercer un cargo
- Capacitar a los empleados
- Proporcionar los mecanismos y ambientes necesarios que proporcionen la motivación y la productividad en la organización

LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

Según (Alvarez). Es el desarrollo de un sistema completo de expectativas, capacidades y habilidades que permite identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los recursos humanos de la organización, elevando al punto de mira de las personas hacia los objetivos y metas planificadas más exigentes, que incrementa la productividad, la creatividad y la innovación del trabajo, para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos. El sistema de liderazgo organizacional funciona como un conjunto de relaciones de liderazgo y de líderes, que se dividen el trabajo en los distintos niveles, unidades, programas y proyectos de una organización, por medio de las que se busca el logro de objetivos y metas “

Según (Duro , 2006, pág. 15) Situación de superioridad en que se hallan algunas por personas en sus respectivas organizaciones ya que, por sus notables cualidades personales y/o actuaciones, consiguen que los equipos que dirigen vayan a la cabeza en el cumplimiento de los fines organizacionales

ESTILOS DE LIDERAZGO

Estilo autocrático

Según (Mazzetti, CL Carlos R). Se funda en el supuesto de que los individuos tienen una tendencia natural a rechazar el trabajo y lo harán si las circunstancias del medio en que desarrollan sus actividades lo permiten. También se tiene el concepto de que el ser humano común no está dispuesto a asumir responsabilidades, prefiere que lo dirijan, tiene poca ambición y procura obtener su seguridad sobre todas las cosas.

De considerar que las personas son según este preconcepto emerge un estilo de liderazgo autoritario y autocrático en los que las herramientas esenciales de conducción son el control y la coerción a través de premios y castigos.

El principio esencial de la organización es que la dirección y el control debe ejercerse por medio del desarrollo de la autoridad.

Estilo integrador

Según (Mazzetti, CL Carlos R). Parte del supuesto de que el esfuerzo físico y mental en el trabajo se da en forma natural en los individuos.

Los mecanismos de control y amenazas no constituyen las únicas herramientas para lograr que el esfuerzo personal se oriente hacia los objetivos de la organización. Los individuos estarán dispuestos a lograr los objetivos de la organización por las compensaciones que recibirán asociadas con su logro. El principio fundamental del enfoque integrador es el de lograr la creación de condiciones que permitan a los

miembros de la organización realizar mejor sus propios objetivos encaminando sus esfuerzos al éxito de la empresa.

Estos dos enfoques tienen la limitación de ser unidireccionales en su desarrollo ya que trabajan con una sola variable, o sea la aplicación de mayor o menor autoridad por parte del líder.

Estilo participativo

Según (Mazzetti, CL Carlos R) . Este enfoque parte de decir que entre el estilo autocrático y el estilo integrador existen grados intermedios.

ESTILO AUTOCRÁTICO <----->	ESTILO INTEGRADOR
(Dominante)	(Democrático)
Explotador	Benevolente
Consultivo	Participativo
Autoritario	Autoritario

Un nuevo enfoque. Liderazgo tradicional versus Liderazgo participativo.

Según el principio de la subsidiaridad, un organismo de orden superior no debe asumir las responsabilidades que puede y debe ejercer un organismo de orden inferior. Este principio significa que es erróneo hurtar las responsabilidades a las personas porque en el fondo con ello se elimina la necesidad de que las personas posean destrezas, criterios e iniciativa.

LIDERAZGO INTEGRADOR

Según (ESQUEL, 2004). El liderazgo integrador es la capacidad de iniciar y sostener un proceso de colaboración para alcanzar cambios sociales significativos a través de la acción colectiva de múltiples y diversos actores interesados. Es una relación de

influencia entre personas dentro y entre grupos, organizaciones y comunidades que aceptan trabajar juntos y buscan cambios reales que reflejen sus propósitos comunes.

Según (Mazzetti, CL Carlos R). Parte del supuesto de que el esfuerzo físico y mental en el trabajo se da en forma natural en los individuos. Los mecanismos de control y amenazas no constituyen las únicas herramientas para lograr que el esfuerzo personal se oriente hacia los objetivos de la organización. Los individuos estarán dispuestos a lograr los objetivos de la organización por las compensaciones que recibirán asociadas con su logro. El principio fundamental del enfoque integrador es el de lograr la creación de condiciones que permitan a los miembros de la organización realizar mejor sus propios objetivos encaminando sus esfuerzos al éxito de la empresa

ENFOQUES

Inspirar Compromiso

Poseer una visión y unos valores sólidos que permitan obtener la confianza de su equipo y de los grupos de interés de la organización para la búsqueda de aspiraciones compartidas.

Liderar el Cambio

Ser capaz de impulsar y liderar el cambio colectivo a través fuertes habilidades de comunicación e interrelación: un líder que transmite ideas de manera efectiva.

Crear redes y alianzas

Orientación al exterior: tiene capacidad de análisis e interpretación del entorno, así como de crear redes y alianzas con otras entidades y actores.

Desarrollar soluciones innovadoras

Buscar nuevas formas de hacer las cosas: con capacidad de aprendizaje, experimentación y desarrollo de soluciones innovadoras y coherentes con el entorno

Liderazgo participativo

Fomenta un ambiente de colaboración y trabajo en equipo a través de un estilo de liderazgo participativo, potenciando la confianza y desempeño individual a través del auto exigencia y responsabilidad entre los miembros del equipo.

Orientación a resultados

Capacidad de permanecer motivado y enfocado a los objetivos a largo plazo a pesar de los fracasos o impedimentos en el camino. Según (CIDEAL, 2009)

MODELOS

1.-La Rejilla de Blake y Mouton

Gráfico 4: Rejilla de Blake y Mouton



Fuente: (Cardona Labarga, 2006)

Elaborado por: Jenny Flores

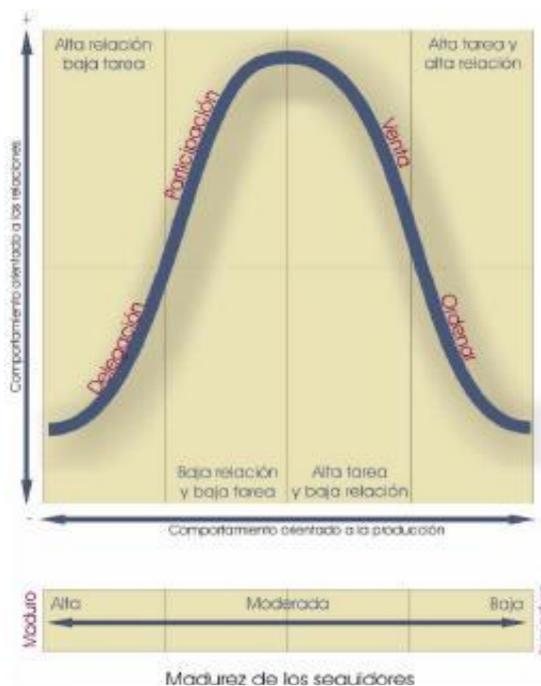
Este modelo se basa en la observación práctica sencilla y real. Todo profesional se orienta en cierto grado:

- a) hacia la producción, los resultados, la organización, los beneficios (el hard), y, también, hasta cierto grado
- b) hacia las personas y las relaciones humanas (el soft).

Según la magnitud de cada uno de estos dos parámetros, en unos ejes de coordenadas, resulta uno u otro estilo de mando caracterizado por ser más o menos autoritario, participativo, burocrático, etc. Las conclusiones que se establecen en cada caso, con respecto a multitud de consideraciones, como la toma de decisiones, convicciones, conflictos, etc., hemos observado que, en general, son sencillas y responden a la realidad. Aunque sea un modelo deducido e inspirado hace 30 años, a nuestro juicio, no ha perdido practicidad y utilidad. La cantidad de ideas y reflexiones que se pueden deducir desde el punto de vista cultural son interesantísimas y dan mucho juego. Según (Cardona Labarga, 2006)

2.- EL LIDERAZGO SITUACIONAL

Gráfico 5: Liderazgo Situacional



Fuente: (Cardona Labarga, 2006)

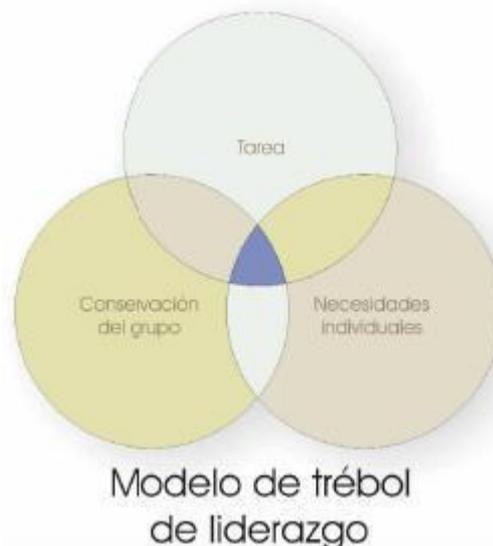
Elaborado por: Jenny Flores

El modelo de Blanchard lo cito sólo porque ha sido aplicado e impartido ampliamente en España. Esta teoría está basada en la interacción entre la cantidad de dirección para hacer las tareas que ofrece un líder, la cantidad de apoyo emocional y de relación que proporciona, y el nivel de madurez que demuestran los seguidores para el logro del objetivo que el líder intenta alcanzar a través del seguidor.

Su evolución se muestra en una referenciada curva de campana. La aplicación del modelo conlleva la realización de test para el autodiagnóstico, el diagnóstico de los demás y toda una teoría completa con modelos tridimensionales, cuestionarios e interpretaciones. En tiempos tuve alguna experiencia con esta teoría pero la abandoné enseguida. Requería más atención el modelo que la problemática concreta de los directivos que estaban en el curso. Quizá es una teoría sólo parcialmente cierta y en el análisis final sus resultados no parecen extraordinarios. Según (Cardona Labarga, 2006)

3.- EL TRÉBOL DE LIDERAZGO

Gráfico 6: Trébol de Liderazgo



Fuente: (Cardona Labarga, 2006)

Elaborado por: Jenny Flores

El liderazgo basado en la acción explica que un profesional es líder en la medida que se orienta en tres sentidos:

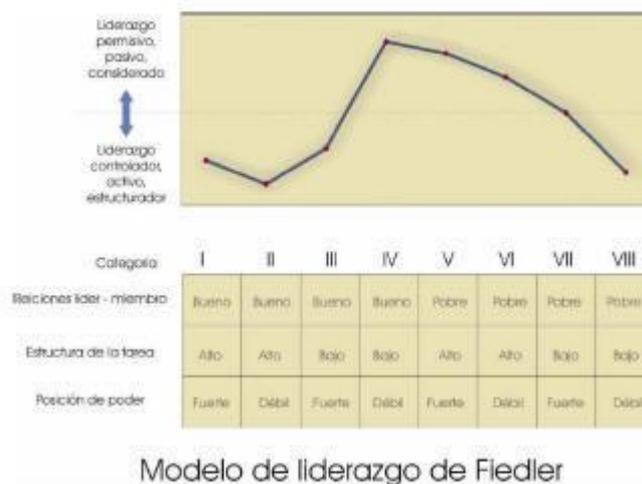
- Hacia los Objetivos: En la medida que planifica tareas, exige calidad y mantiene el ritmo de trabajo.
- Hacia las Necesidades Individuales: En la medida que estimula y desarrolla a cada uno, según las circunstancias.
- Hacia la Cohesión del Grupo: En la medida que despierta el orgullo de pertenecer a él.

Nos parece un modelo sencillo, práctico y útil. Lo hemos utilizado con buenos resultados para el entrenamiento de supervisores.

Esta visión funcional del liderazgo que data, también, de hace 40 años, indica cómo actúa un líder. Según (Cardona Labarga, 2006)

4.- LOS MODELOS DE FIEDLER Y VROOM

Gráfico 7: Fiedler y Vroom



Fuente: (Cardona Labarga, 2006)

Elaborado por: Jenny Flores

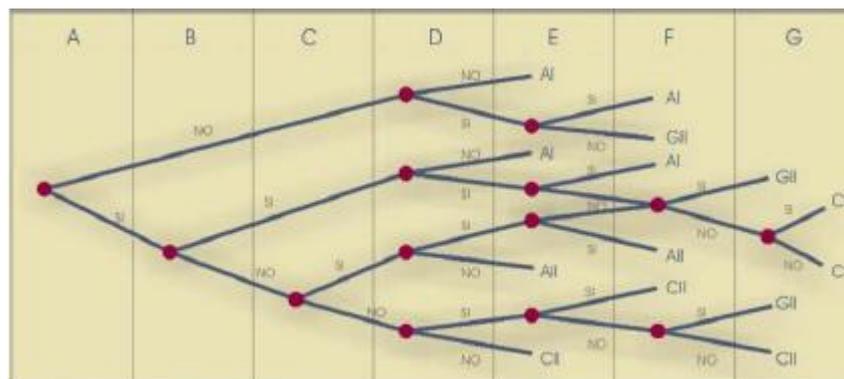
Fiedler determinó 8 categorías de liderazgo desde el estilo más pasivo y permisivo hasta el más activo y controlador en función de tres situaciones.

- La Relación líder -miembro según el grado de confianza y respeto del subordinado en su líder.
- La Estructuración de tarea según el grado en que las asignaciones de trabajo son claras y estructuradas.
- El Poder de la posición del líder y según la influencia del jefe en disciplinar, promocionar y retribuir.

Aunque teóricamente es mucho más correcto que el Liderazgo Situacional, en la práctica es difícil precisar cuantitativamente cada uno de los tres parámetros y, cómo, también, las circunstancias cambian con rapidez, en la práctica resulta inaplicable. De hecho, me ha sido difícil hacer experiencia de él. Según (Cardona Labarga, 2006)

5.- MODELO COMPLEJO DE VROOM

Grafico 8: Modelo Complejo de Vroom



Modelo de Vroom de líder - participación

Fuente: (Cardona Labarga, 2006)

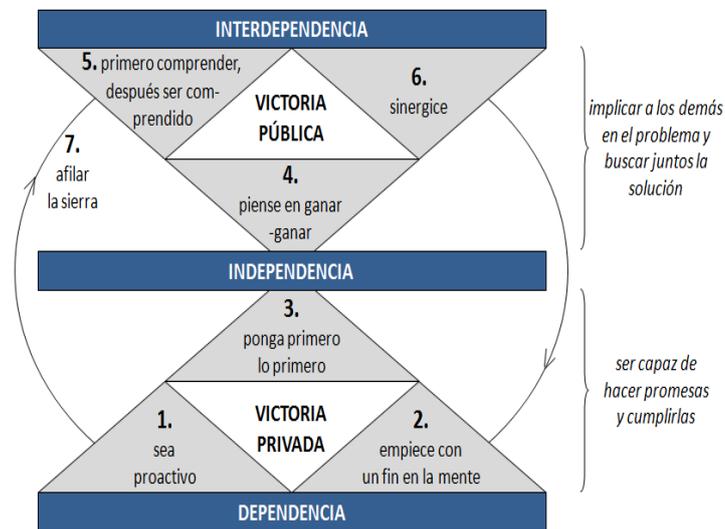
Elaborado por: Jenny Flores

Modelo complejo de Vroom que determina el grado de participación con el que se debe tomar cada decisión (Vroom es el mismo autor que creó la teoría de la motivación, de la expectativa y la valencia). A través de un árbol de decisiones y en función de la calidad, información, estructuración, aceptación y urgencia de la decisión a tomar, se deduce en cada caso el grado y tipo de participación que con los que el líder debe involucrar a los empleados. Este modelo es la base de un conocido programa de desarrollo de Kepner -Tregoe.

Aunque teóricamente correctos, estos dos modelos y, por razones distintas, son complejos y de difícil aplicación real. Obviamente tanto de un modelo como de otro, sí se pueden sacar unas cuantas conclusiones prácticas que un directivo deberá tener en cuenta en su día a día. Según (Cardona Labarga, 2006)

6.- EL MODELO DE COVEY DE LOS 7 HÁBITOS

Grafico 9: Modelo de Covey de los siete Hábitos



Fuente: (Cardona Labarga, 2006)

Elaborado por: Jenny Flores

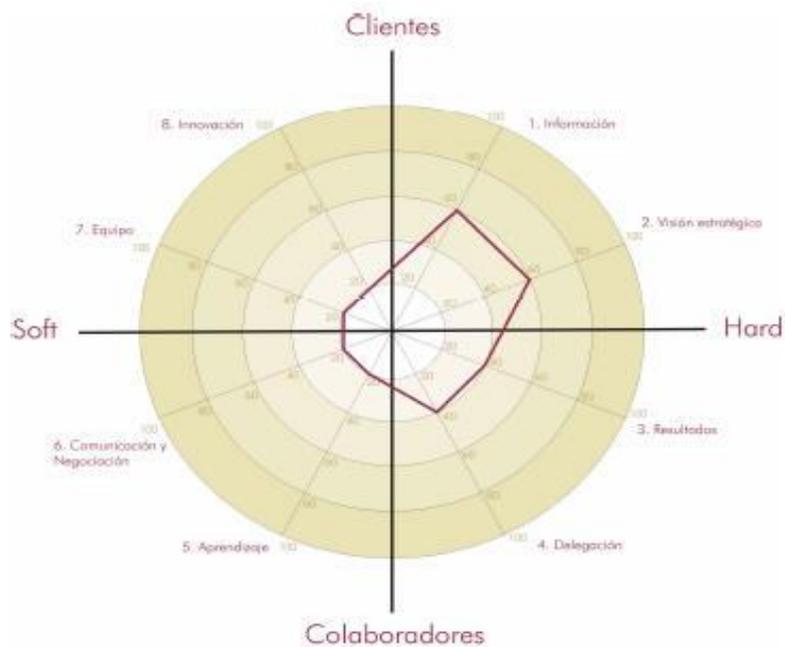
“Los 7 Hábitos de la gente altamente efectiva” es un libro que todo el mundo debería leer, releer y reflexionar. Sus famosos 7 hábitos son:

- ser proactivo
- empezar con un fin en la mente
- primero lo primero
- pensar en ganar/ganar
- comprender antes de ser comprendido
- la sinergia
- afilar la sierra

Sus observaciones psicológicas son muy agudas. Es aplicable a todas las personas: al hombre de empresa, al ama de casa, a un estudiante y, en definitiva, a cualquier profesional. Según plantea Covey, la incorporación de los 7 Hábitos permite a los individuos dejar la etapa de dependencia e independencia, para alcanzar finalmente el estado de interdependencia. Las personas dependientes necesitan de otros para conseguir lo que quieren; las independientes lo consiguen valiéndose de sus propios medios, mientras que las personas interdependiente, combinan sus esfuerzos con el de los demás, logrando así un éxito mucho mayor. Esto se alcanza fundamentalmente a través del desarrollo de las habilidades para el trabajo en equipo, la actitud de una escucha empática y el logro de la sinergia. Como persona interdependiente cada individuo tiene la oportunidad de compartir profunda y significativamente con los demás, logrando así complementarse con los amplios recursos y potenciales de quienes lo rodean, y llegando a mejores resultados que los que hubiera alcanzado en forma individual. Según (Cardona Labarga, 2006)

7.- EL MODELO DE “CÍRCULO DE LIDERAZGO Y GESTIÓN POR 8 HÁBITOS”

Grafico 10: Círculo de Liderazgo y Gestión por 8 Hábitos



Fuente: (Cardona Labarga, 2006)

Elaborado por: Jenny Flores

Hábito de la información

Es el hábito para captar información, procesarla, darle sentido, enriquecerla, utilizarla y distribuirla entre clientes internos y/o externos para que tanto unos como otros realicemos un mejor trabajo. La información puede tratar de procesos, tecnologías, informes de situación, cuadros de mando etc.

Hábito de la Misión y estrategia

Es el hábito de preguntarse, a la vista de la misión y estrategia, de que resultados soy yo responsable. De centrarse en lo importante y las oportunidades; de establecer los propios objetivos; y de evaluar el propio rendimiento. Sin dedicarme a la pura actividad,

ni hacer un poco de todo, ni resolver continuos problemas. Es el hábito de organizarse uno así mismo.

Hábito de Resultados

Es el hábito de preguntarse, a la vista de la misión y estrategia, de que resultados yo soy responsable. De centrarse en lo importante y las oportunidades; de establecer los propios objetivos; y de evaluar el propio rendimiento. Sin dedicarme a la pura actividad, ni hacer un poco de todo, ni resolver continuos problemas. Es el hábito de organizarse a sí mismo

Hábito de la Delegación

Es el hábito de organizar eficazmente a los demás, otorgándoles autoridad, llegando al empowerment y exigiéndoles responsabilidad. Supone tener los objetivos bien establecidos y tener confianza en los demás. Delegar es el hábito de establecer una exigente relación de confianza. Es la base del liderazgo

Hábito de la Comunicación

Es el hábito de estar influenciado cara a cara constantemente a los demás, dejándose influir por ello para crear una visión común. Es el hábito por el que fluye la Motivación, y que enriquece todo. Requiere contacto personal, originando pensamientos, sentimientos, buenos estados de ánimo, gran sensibilidad interpersonal y relaciones armoniosas. Ganar- Ganar

.

Hábito del Aprendizaje

El hábito del cambio es el hábito del aprendizaje. Es el hábito de la mejora del carácter; tanto de los conocimientos (formación) para trabajar mejor, como de la mentalidad

(desarrollo) para liderar mejor. Al conjunto de ambos aspectos lo denominamos aprendizaje.

Productividad significa aprendizaje; aprendizaje implica cambio; cambio es oportunidad. Por tanto, es clave saber hacer mejor, y de distinta forma, lo que uno ya sabe hacer muy bien. Distinto conocimiento significa distinto negocio.

Hábito de Equipo

Es el hábito que hace funcionar adecuadamente todos los diversos procesos internos que fluidifican la organización, vuelca la fidelidad al departamento hacia el equipo y el proceso; logra un mayor compromiso, integración y sinergia, lo que hace que se potencie el intangible y la productividad. Requiere estar dispuesto a perder protagonismo.

Hábito de Innovación

Es el centro de gravedad de los conocimientos se va desplazando constantemente, pero uno humanamente se encariña mucho con lo viejo. Por lo que si no se trabaja conscientemente para construir el futuro se acaba teniendo problemas. La idea mejor siempre implica un cierto nivel de riesgo; una idea sencilla y concreta que no confunda a la gente, y para lo cual, su desarrollo aplicación tiene que estar al cargo de nuestros mejores profesionales. Según (Cardona Labarga, Cardona Patau, & Cardona Patau, Liderazgo y Gestion por 8 Habitros, 2006, págs. 156- 157)

HABILIDADES

El concepto de habilidad proviene del término latino habilitas y hace referencia a la maña, el talento, la pericia o la aptitud para desarrollar alguna tarea. La persona hábil, por lo tanto, logra realizar algo con éxito gracias a su destreza. La habilidad es un cierto nivel de competencia de un sujeto para cumplir con una meta específica

A todo ello habría que añadir que es frecuente que dentro del ámbito laboral se haga referencia a las habilidades del trabajador. En concreto, las que son más valoradas en un profesional son la creatividad, la destreza manual, el liderazgo, la capacidad lingüística o la destreza de tipo mecánico. Todas ellas determinarán que aquel sea un empleado competente, eficaz e importante para cualquier empresa.

Habilidad Técnica

Se refiere al conocimiento y capacidad de una persona en cualquier tipo de proceso o técnica. Esta habilidad es la característica que distingue el desempeño en el trabajo operativo, pero en la medida que se promueve a los empleados hacia puestos de liderazgo, estas habilidades técnicas se vuelven proporcionalmente menos importantes. Cada vez dependen más de las habilidades técnicas de sus subordinados, y que en muchos casos resulta que nunca han practicado algunas de las habilidades técnicas que supervisan.

Habilidad Humana

Es la capacidad para trabajar eficazmente con las personas para obtener resultados en el trabajo en equipo. Ningún líder, de cualquier nivel jerárquico, escapa a la necesidad de poseer una importante habilidad humana. Esta es la parte principal del comportamiento para el liderazgo.

Habilidad Conceptual

Es la capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias, como en los planes estratégicos de largo plazo. Se torna cada vez mas importantes en los puestos gerenciales de largo plazo. Se torna cada vez mas importante en los puestos gerenciales superiores. La habilidad conceptual tiene que ver con ideas, mientras que la habilidad humana se centra en las personas y la habilidad técnica se refiere a cosas. Según (Soto, pág. 176)

VARIABLE DEPENDIENTE (DESARROLLO ORGANIZACIONAL)

ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

Según (Benjamin & Fincowsky, 2007, p. 4). El termino organización tiene diferentes acepciones. Cada una de ellas se utiliza en versión del significado, contexto o sentido que se le quiere dar. A partir de esta premisa, revisaremos de manera secuencial y lógica la forma en que se utiliza. Desde un punto de vista lateral, organización es la acción o efecto de organizar u organizarse, esto es, disposición, arreglo, orden; como parte del proceso administrativo es la etapa en la que se define la estructura organizacional, la forma de delegar facultades, el enfoque para manejar los recursos humanos, la cultura y el cambio organizacional; como unidad productiva, una organización en una entidad social orientada hacia la consecución de metas con base en sistema coordinado y estructurado vinculado con el entorno

Según (Munch, Osorio, & Vital, Organizacion Diseno de Estructuras Organizacionales de alto rendimiento, 2011, pp. 11-12). La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras y procesos, funciones y responsabilidades; el establecimiento de métodos y aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo, que permitan una óptima coordinación de los recursos y las actividades.

Por medio de la organización se determina la forma de llevar a cabo los objetivos mediante la coordinación de los recursos y la simplificación del trabajo. Un error muy común en la fase de la organización consiste en la rigidez y falta de visión que derivan de considerar a los procedimientos y las reglas como leyes inmutables a las que debe subordinarse la empresa sin tomar en cuenta a los clientes

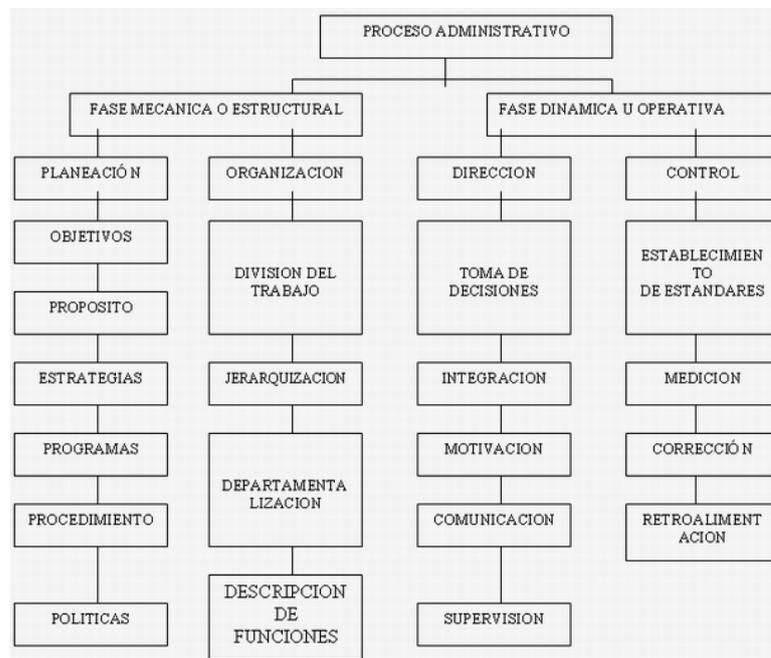
PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo es una metodología que permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario o cualquier otra persona, manejar eficazmente una organización, y consiste en estudiar la administración como un proceso integrado por varias etapas.

Cada etapa responde a seis preguntas fundamentales: ¿Qué? ¿Para qué? ¿Cómo? ¿Con quién? ¿Cuándo? Y ¿Donde?; interrogantes que siempre deben plantearse durante el ejercicio de la administración, y que son conocidas como las preguntas claves de esta disciplina. El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración. Según (Munch, Administración Escuela, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor, 2007, pp. 36-37)

Conjunto de acciones interrelacionadas e interdependientes que conforman la función de administración e involucra diferentes actividades tendientes a la consecución de un fin a través del uso óptimo de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológico. Según (Espinoza Deloya)

Grafico 11: Proceso Administrativo



Fuente: (Espinoza Deloya)

Elaborado por: Jenny Flores

ORGANIZACIÓN

Según (Munch, Administracion Escuela, proceso administrativo, areas funcionales y desarrollo emprendedor, 2007, p. 45). La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a simplificación del trabajo.

A través de la organización se determina la forma de llevar a cabo los objetivos mediante la coordinación de los recursos disponibles para lograr los objetivos y la simplificación del trabajo. El propósito de la organización es simplificar el trabajo y coordinar y optimizar funciones; en otras palabras: lograr que todas las actividades y recursos se coordinen y utilicen de tal forma que resulte sencillo y fácil su manejo para quienes trabajan en la empresa y para la atención y satisfacción de los clientes

Según (Rodriguez J. , Administracion I, 2006, p. 148). Koonntz y Q' Donnell dicen que organizar “es agrupar las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, la asignación de cada agrupamiento a un administrador junto con la autoridad indispensable para supervisarlos, y disposición de una coordinación horizontal y vertical dentro de la estructura de la empresa”.

La estructura de una organización debe concebirse para que aclare qué debe hacer cada quien, y quien es responsable de cuales resultados, a modo de eliminar cualquier problema que obstaculice el desempeño y que provenga de dudas o confusiones en la asignación y proporcionar sistemas de comunicaciones y de toma de decisiones que reflejen y respalden los objetivos del organismo.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Según (Guizar, 2008, p. 6). Implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa con el objetivo de ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que bloquean su eficacia como grupo y a tomar medidas para hacer optima la calidad de sus

interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de los objetivos de la empresa

Según (French, 1996, p 29) Es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración con la cultura de la organización, con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos, utilizando el papel del consultor- facilitador la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación acción. (Garzon Castrillon, 2005)

Según (G. Cummings & Christopher, p. 1). El desarrollo organizacional es a la vez una disciplina de acción social y un área de investigación científica. Su aplicación abarca un amplio espectro de actividades, con variantes aparentemente infinitas. Un ejemplo de ello es la formulación de equipos con los altos directivos de una empresa, el cambio estructural en un municipio y el enriquecimiento del trabajo de las compañías manufactureras.

VALORES

Los valores son importantes para el estudio del desarrollo organizacional porque establecen las bases para la comprensión de las actitudes y la motivación; además influyen en las percepciones. Gracias a ellos las personas ingresan a una organización con nociones preconcebidas de lo que se puede o no hacer “El paradigma del desarrollo organizacional valora el crecimiento humano y organizacional, el proceso participativo y de colaboración y el espíritu de búsqueda, para lo cual se basa en ciertos valores”. Conforme el tiempo pasa y de acuerdo con los valores de cada quien, las actitudes cambian; los valores en que se basan el desarrollo organizacional son:

Participación.- Mientras más gente afectada por un cambio participe en las decisiones que lo rodea, más comprometidos estarán en poner en práctica esas decisiones.

Gobernabilidad Democrática.- Se entiende como la capacidad de una sociedad de definir y establecer políticas y resolver sus conflictos de manera pacífica dentro de un orden jurídico vigente. Esta es una condición necesaria de un Estado de Derecho junto con la independencia de los poderes y un sistema legal que garantice el goce de las libertades y derechos –civiles, sociales, políticos y culturales– de las personas. Para ello se requiere de instituciones basadas en los principios de equidad, libertad, participación en la toma de decisiones, rendición de cuentas y, promoviendo la inclusión de los sectores más vulnerable.

<http://www.regionalcentre-lac-undp.org/es/gobernabilidad-democratica>

Justicia.- El concepto tiene su origen en el término latino *iustitia* y permite denominar a la virtud cardinal que supone la inclinación a otorgar a cada uno aquello que le pertenece o lo concierne. Puede entenderse a la justicia como lo que debe hacerse de acuerdo a lo razonable, lo equitativo o lo indicado por el derecho. <http://definicion.de/justicia/>

Igualdad.- Las organizaciones efectivas dejan de enfatizar la autoridad y control jerárquicos, por lo que permiten la libertad de ideas y el ejercicio de las mismas.

Equidad.- Del latín *aequitas*, el término equidad hace referencia a la igualdad de ánimo. El concepto se utiliza para mencionar nociones de justicia e igualdad social con valoración de la individualidad. La equidad representa un equilibrio entre la justicia natural y la ley positiva. La tendencia a juzgar con imparcialidad y haciendo uso de la razón también se conoce como equidad. Esta disposición del ánimo se propone a otorgar a cada sujeto lo que se merece.

La equidad debe alcanzarse en diversos ámbitos de la vida. En el aspecto económico o financiero, se conoce como equidad a la distribución justa de la riqueza entre los miembros de una sociedad, a la moderación en los precios y a la justicia en los términos de un contrato. <http://definicion.de/equidad/>

Transparencia.- Es la cualidad de transparente (que puede verse a través de él, que es evidente o que se deja adivinar). Puede decirse que un cuerpo presenta transparencia cuando deja pasar la luz. La transparencia, por lo tanto, es una propiedad óptica de la materia con diversos grados. Suele considerarse que un material es transparente cuando cumple con la propiedad a la luz visible, ya que con diversas aplicaciones técnicas (como la luz ultravioleta, la radiación infrarroja o los rayos X) la mayoría de los materiales exhibe transparencia.

La noción de transparencia también se utiliza de modo simbólico para nombrar a la característica de una persona u organización que no oculta nada. Una persona transparente se muestra tal como es y no tiene secretos. En sentido similar, una organización transparente es aquella que hace pública su información. <http://definicion.de/equidad/>

MODELOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Modelo de Reddin

La aplicación de la Metodología Reddin se reflejan en impactos medibles como:

Velocidad de cambio en los resultados claves del negocio

Aumento en la flexibilidad de la organización

Aumento en la velocidad de respuesta para copar los desafíos del entorno

Mayor compromiso con los requerimientos de la ciencia del negocio

Aprovechamiento óptimo del talento a partir de la adquisición de una consciencia del negocio

Afirmación progresiva del liderazgo en el mercado por medio del fortalecimiento de la competitividad y de las diferencias competitivas.

Congruencia Estratégica

- Permite a la alta dirección:
- Tomar conciencia y dominio sobre la ciencia del negocio

- Tener claridad y dominio sobre los movimientos estratégicos necesarios para la creación del futuro Se la organización
 - Contar con una estructura administrativa congruente con la estrategia.
 - Acotar los resultados estratégicos que debe producir cada posición gerencial clave.
 - Ligar todos los objetivos de la organización con el plan estratégico.
 - Contar con un sistema de información al día sobre los factores claves del negocio.
- Dirigir su organización por resultados
- Identificar y corregir rápidamente las causas de baja efectividad.

Efectividad Operacional

Con la metodología Reddin se implementa un Proceso de Efectividad en cada puesto, en cada área, y en cada equipo humano, así como en toda la organización. Este proceso asegura que las cosas sucedan conforme a lo esperado, es decir, garantiza que cada idea, iniciativa, decisión u objetivo se lleve a feliz término con esfuerzo óptimo. Asegura la efectividad con la que las personas transforman insumos en resultados, asegura la transformación de ideas en Hechos.

Por medio del proceso se desarrolla un alto nivel de compromiso de cada persona con los resultados de su posición y con los resultados estratégicos de la organización. Lo que sucede en la mayoría de las organizaciones es que las personas hacen lo que deben hacer, independientemente de que eso produzca o no resultados. La metodología Reddin desarrolla una Conciencia de Impacto a fin de que las personas sean capaces de concentrar sus destrezas en la obtención de resultados, en lugar de sólo cumplir rutinas. El Sistema Organizativo provee la orientación de esfuerzos para aumentar consistentemente la Efectividad Organizacional. Según <http://dounesr.blogspot.com/>

Modelo de Likert

Likert utilizó el término sistema 4 para denominar lo que él consideró como el nivel estándar para que una organización fuese eficaz. La variable básica que define un sistema eficaz es la participación en la toma de decisiones, o el poder compartido. Esto es, la medida en que los sujetos pueden participar en las decisiones que les afectan, es un indicador del grado en que la organización está más o menos dotada para cumplir eficazmente su misión. El sistema 4 es el más abierto de todos los anotados por Likert (Sistemas 1,2 y 3) y presenta como características:

- a) Las decisiones se delegan a los diferentes niveles organizacionales. Aunque la cúpula directiva define las políticas y los resultados, ésta únicamente controla los resultados, dejando las decisiones a cargo de los diferentes niveles jerárquicos.
- b) Las comunicaciones fluyen en todos los sentidos y la organización lleva a cabo inversiones para mejorar los sistemas de información, ya que se consideran básicas para mejorar la eficiencia.
- c) El trabajo se realiza casi totalmente en equipos. Las relaciones interpersonales se basan principalmente en la confianza mutua entre las personas y no en esquemas formales. El sistema permite que las personas se sientan responsables por lo que deciden y hacen en todos los niveles.
- d) Existe un énfasis en las recompensas, notoriamente simbólicas y sociales, aunque no se omiten las recompensas materiales.

Likert, constató que cuanto más próximo al sistema 4 esté situado el estilo de dirección de la empresa, tanto mayor será la probabilidad de que sea más eficaz (alta productividad, buenas relaciones laborales y elevada rentabilidad).

Rensis Likert categoriza las organizaciones en 4 tipos diferentes de estilos de liderazgo, a saber:

Sistema 1: Administración autocrática, imperativa, explotadora.

Sistema 2: Autocracia benevolente, incluso imperativa, pero no exploradora.

Sistema 3: Administración consultiva (consulta a los empleados con respecto a problemas y decisiones, pero es ella quien toma las decisiones).

Sistema 4: Administración participativa (las decisiones de políticas clave se toman en grupo, por consenso).

Modelo de Lewin

1. Descongelamiento: esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.

2. Cambio o movimiento: esta etapa consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.

3. Recongelamiento: en este paso se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual frecuentemente necesita el apoyo de mecánicas como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacionales.

Además Lewin sostiene que estas tres fases o etapas se pueden lograr si:

Se determina el problema

Se identifica su situación actual

Se identifica la meta por alcanzar

Se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él.

Se desarrolla una estrategia para lograr el cambio de la situación actual dirigiéndolo hacia la meta.

La perspectiva de Lewin se puede ampliar si se representa el modelo de cambio de tres fases (descongelamiento, cambio y recongelamiento) mediante el llamado “esquema de la raíz cuadrada”, dado que efectivamente este procedimiento es muy similar a esa operación aritmética.

a) Como se puede apreciar, en la etapa de descongelamiento, imperaba una situación determinada (por ejemplo: el control de inventarios por medios manuales), con el consiguiente derroche de horas hombre y tiempo. Además, la posibilidad de cometer errores es muy alta.

b) Se presenta el proceso de cambio, en el cual, al principio se puede observar un decremento de la productividad (si se recurre nuevamente al ejemplo del control de inventarios, se podía suponer que a la persona responsable de dicho control de inventarios no le fue posible entregar oportunamente su reporte mensual ni tampoco maneje el paquete computacional requerido para agilizar el proceso de control de la mercancía).

c) Posteriormente, dentro de este mismo proceso de cambio, se puede apreciar un incremento de la productividad dado que ya le es más fácil al sujeto de cambio asimilar el nuevo paquete computacional y ha podido economizar tiempo y mejorar la exactitud de su reporte, además de que le fue posible entregarlo oportunamente.

d) Por último, se inicia la etapa de recongelamiento en la cual, el nuevo método se integra como una parte de la actividad normal de trabajo. Según (Blogspot)

Modelo de Lawrence y Lorsch

Lawrence y Lorsch, primeros abogados de la contingencia, no especifican un modo mejor de diagnosticar ni un sentido particular para el cambio. Empero, hacen hincapié en determinadas dimensiones de la organización, particularmente en su estructura y en las relaciones entre grupos. Consideran otras dimensiones, pero estas dos son las que gozan de prioridad por su modo de ver las organizaciones.

Lawrence y Lorsch no tiene un modelo de las organizaciones como tal, y así se les puede clasificar en forma apropiada como teóricos de la contingencia. Arguyen (o estatuyen la hipótesis) que existe una relación causa-efecto entre cuán bien la estructura interna de la organización se acopla con las exigencias ambientales y cuán bien actúa la

organización, es decir, cómo alcanza sus metas y objetivos. Según (Douglas, Emilia, Jean, José, & L)

INSTRUMENTOS Y TECNICAS PARTICIPATIVAS

Retroinformación con base en una encuesta

La retroinformación con base en una encuesta se inicia con un cuestionario que se entrega a los empleados, en el que se les inquiriere acerca de los valores, el clima, la participación y la innovación dentro de la Organización. El cuestionario suele preguntar a los miembros cosas sobre sus percepciones y actitudes en cuanto a una amplia gama de temas, inclusive las prácticas para tomar decisiones, la eficacia de la comunicación, la coordinación de unidades y la satisfacción con la organización, el trabajo, los compañeros y el supervisor inmediato.

Los datos de este cuestionario se tabulan y se convierten en un trampolín para identificar problemas y aclarar cuestiones que pueden estar creándole problemas a las personas. Se atiende en especial la importancia que tiene fomentar la discusión y asegurar que las discusiones se centren en temas e ideas, y no en atacar a las personas.

Por último, con la retroalimentación de la encuesta, la discusión de grupo debe llevar a los miembros a identificar las posibles implicaciones de los resultados del cuestionario. ¿Está escuchando la gente? ¿Se están generando ideas nuevas? ¿Se pueden mejorar la toma de decisiones, las relaciones interpersonales o las asignaciones laborales?

Podemos esperar que las respuestas a este tipo de preguntas lleven al grupo a ponerse de acuerdo en cuanto al compromiso con diversas acciones que remediarán los problemas que se identifican

Formación de grupos

Las organizaciones están compuestas por personas que trabajan juntas para alcanzar una meta común y el desarrollo organizacional le prestado bastante atención a la creación de

equipos. La creación de equipos se puede aplicar en grupos o entre grupos cuyas actividades son interdependientes. En este caso, se subrayará el nivel intergrupalo y se dejará el desarrollo intergrupalo para la siguiente sección.

En consecuencia, el interés girará en torno a su aplicación a familias de la organización (grupos de mando), así como a comunidades, equipos de proyecto y grupos de actividades. Las actividades que se consideran en la creación de equipos suelen incluir el establecimiento de metas, el desarrollo de relaciones interpersonales de los miembros del equipo, el análisis de roles para aclarar el rol y las responsabilidades de cada miembro y el análisis de procesos del equipo.

Círculos de calidad

Permite que los propios trabajadores puedan compartir con la administración la responsabilidad de solucionar problemas de coordinación, productividad y por supuesto de calidad.

2.5.- HIPÓTESIS

Hipótesis

El buen liderazgo integrador permitirá mejorar el desarrollo organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Pedro de Pelileo.

2.6.- SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES

Variable Independiente Liderazgo integrador

Variable Dependiente Desarrollo organizacional

CAPÍTULO III

3.-MARCO METODÓLOGICO

3.1 ENFOQUE

Para realizar la presente investigación se utilizará la aplicación del enfoque cualitativo y cuantitativo.

De acuerdo con el paradigma crítico-propositivo que se utilizó en la fundamentación filosófica corresponde utilizar el enfoque cualitativo por las siguientes razones. Se utilizará técnicas cualitativas para poder analizar, reflexionar, inducir, deducir o dar propuestas al problema objeto de estudio, el cual se originó por el bajo liderazgo integrador en la institución por lo que se ha recopilado la información necesaria manteniendo una comunicación directa con los clientes internos que son los empleados y trabajadores los cuales son los actores principales del problema y mediante la utilización de la estadística descriptiva e inferencial estudiaremos el problema en su totalidad para orientarnos al descubrimiento de la hipótesis.

La investigación fue realizada también con un enfoque cuantitativo que es el que analiza diversos elementos que pueden ser medidos y cuantificados. Toda la información se obtiene a base de muestras de la población, y sus resultados son extrapolables a toda la población, con un determinado nivel de error y nivel de confianza.

3.2.-MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1.-Bibliográfica o Documental

La investigación Bibliográfica es una indagación documental que permite, apoyar la investigación que se desea realizar, evitar emprender investigaciones ya realizadas, tomar conocimiento de experimentos ya hechos para repetirlos cuando sea necesario. La modalidad bibliográfica realizada está apoyada en la recopilación de información encontrada en los libros, Internet y apuntes acorde a los enfoques y teorías de las variables de estudio realizadas.

3.2.2.-De Campo

La investigación de campo permitirá estar en contacto con la realidad de los problemas, además recolectar información primaria, para lo cual se aplicará una encuesta a los clientes internos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Pedro de Pelileo, ya que son ellos quienes proporcionarán información acerca de las necesidades de cambio.

3.3.-TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1.- Investigación exploratoria

Es la búsqueda intencionada de conocimientos o de soluciones a problemas de carácter científico; el método científico indica el camino que se ha de transitar en esa indagación y las técnicas precisan la manera de recorrerlo.

La investigación nos ayuda a mejorar el estudio porque nos permite establecer contacto con la realidad a fin de que la conozcamos mejor. Constituye un estímulo para la actividad intelectual creadora. Ayuda a desarrollar una curiosidad creciente acerca de la solución de problemas, además, Contribuye al progreso de la lectura crítica

3.3.2.-Investigación Descriptiva

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

El estudio descriptivo en la investigación permitió describir las situaciones o eventos, es decir como es y cómo se manifiesta determinados fenómenos. Por tanto en la presente investigación se conocerá y especificará los aspectos que generan el problema.

3.3.3.-Investigación Correlacional

Esta investigación permite identificar asociaciones entre la variable dependiente e independiente, es decir cómo influye cada una de ellas dentro de la organización. Es menos riguroso que el tipo de investigación experimental porque no hay posibilidad de manipular las variables (Dependientes e Independientes).

3.3.4.-Investigación explicativa

Es la explicación que trata de descubrir, establecer y explicar las relaciones causalmente funcionales que existen entre las variables estudiadas, y sirve para explicar cómo, cuándo, dónde y por qué ocurre un fenómeno social.

3.4.- POBLACIÓN Y MUESTRA

La presente investigación se realizara a los clientes internos del Gobierno Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo

Tabla 1 Población

EMPLEADOS	No
Nombramiento	34
Contrato	18
Trabajadores	103
TOTAL	155

Tamaño de la Muestra

Fórmula:

Simbología

n = Tamaño de la muestra

PQ = Constante de la varianza población (0.25)

N = Tamaño de la población

E = Error máximo admisible (al 1% ,2%,3%,4%,5%,6%,8%,9%,10%) A mayor error Probable, menor tamaño de la muestra

K = Coeficiente de corrección del error (2)

$$n = \frac{PQN}{(N-1)E^2/K^2 + PQ}$$

$$n = \frac{0.25 * 155}{(155 - 1)0.05^2/2^2 + 0.25}$$

$$n = \frac{38.75}{(154)0.05^2/4 + 0.25}$$

$$n = \frac{38.75}{\frac{0.38}{4} + 0.25}$$

$$n = \frac{38.75}{0,095 + 0.25}$$

$$n = \frac{38.75}{0.34}$$

$$n = \mathbf{113} \text{ Encuestas}$$

3.5.-OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla 2: Variable Independiente Liderazgo Integrador

Hipótesis: Liderazgo integrador y el desarrollo organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón del San Pedro de Pelileo				
VARIABLE INDEPENDIENTE: Liderazgo integrador				
Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnica
El líder integrador tiende a reunir las características del jefe representativo, líder y conductor con gran sentido de equipo, armonizando los intereses de grupo impulsando actividades y moderando las apetencias particulares. El principio fundamental del enfoque integrador es el de lograr la creación de condiciones que permitan a los miembros de la organización realizar mejor sus propios objetivos encaminando sus esfuerzos al éxito de la empresa. Los individuos estarán dispuestos a lograr los objetivos de la organización por las compensaciones que recibirán asociadas con su logro	Trabajo	Esfuerzo Humano	¿Qué tiempo trabaja en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Pedro de Pelileo?	Encuesta
	Gestión Pública	Recursos Procesos Instrumentos	¿Cómo califica la Gestión Pública del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo en los 4 últimos años?	Encuesta
	Valores o principios	Conductas Normas	¿Señale 3 principios o valores que usted considere que debe poseer un líder?	Encuesta
	Liderazgo	Dirigir Guiar	¿Cómo calificaría el liderazgo que ejerce el actual alcalde del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo?	Encuesta

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Jenny Flores

Tabla 3: Variable Dependiente Desarrollo Organizacional

Hipótesis: Liderazgo integrador y el desarrollo organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Pedro de Pelileo				
VARIABLE DEPENDIENTE: Desarrollo Organizacional				
Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnica
Desarrollo organizacional (DO) es un esfuerzo a largo plazo, apoyado para la administración gerencial, en la mejora de los procesos de solución de problemas y de renovación de una organización a través de la administración eficaz de la cultura organizacional. Los objetivos del Desarrollo Organizacional tienen que ver con el hombre y su trabajo y se ubican en dos campos: mejorar la efectividad organizacional, y potenciar las relaciones del factor humano. El DO es una respuesta de la organización a la necesidad de cambiar. Toda	Capacitación	Solución de problemas	¿Conoce si el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo tiene un programa de capacitación dirigido a empleados y trabajadores de la institución?	Encuesta
	Talento Humano	Habilidades Conocimientos Actitudes	¿Ha recibido algún curso en el último año sobre temáticas relacionadas a potenciar el talento humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo?	Encuesta
	Desempeño Laboral	Eficiencia Efectividad	¿Cómo calificaría el desempeño laboral de los empleados y trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo?	Encuesta
	Clima Organizacional	Motivación	¿Cómo calificaría el clima organizacional del Gobierno Autónomo	

<p>organización funciona dentro de un ambiente dinámico sujeto a transformaciones que exigen a la misma una adaptación continua de sus características y comportamientos.</p>			Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo?	Encuesta
	Proceso sistemático	Descripción Medición Desarrollo	¿Considera que el desempeño laboral debería ser evaluado en la organización?	Encuesta
	Programa	Estrategia	¿De qué manera contribuiría la implementación de un programa orientado al desarrollo organizacional?	Encuesta

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Jenny Flores

3.6.-PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Sera necesario contar con la suficiente información que se detalla a continuación

Tabla 4: Plan de recolección de la información

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
1.- ¿Para qué?	Solucionar el problema a investigar
2.- ¿A qué personas o sujetos?	A clientes internos
3.- ¿Sobre qué aspectos?	Liderazgo Integrador y el desarrollo organizacional
4.- ¿Quién?	Investigador: Jenny Flores
5.- ¿Cuándo?	Desde Abril a Diciembre
6.- ¿Lugar de recolección de la Información?	Pelileo
7.- ¿Cuántas veces se realizara una vez a cada uno de los encuestados?	Se realizara una sola vez a cada uno de los encuestados
8.- ¿Qué técnica de recolección se utilizara?	Encuesta
9.- ¿Con que instrumento?	Cuestionario
10.- ¿En qué situación?	Se buscara el mejor momento para obtener resultados reales

Fuente: GAD Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo

Elaborado por: Jenny Flores

3.7.-TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

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

Tabla 5: Procedimiento de Recolección de Información

Tipo de Investigación	Técnicas de investigación	Instrumentos de Investigación
1.-Informacion Secundaria	1.1.-Lectura Científica	1.1.1.-Tesis de Grado Libros sobre Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones 2008 Libros sobre elaboración de Tesis Libros sobre el Liderazgo
2.-Informacion Primaria	2.1.-Encuesta	2.1.1.-Cuestionario Anexo A

3.8.-PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

3.8.1.- Codificación de la Información

Para analizar y procesar la información de la presente investigación procederemos de la siguiente manera:

Para poder tener una buena codificación se procederá a enumerar cada una de las preguntas del cuestionario aplicado a los clientes internos de la empresa, para que de esta manera se facilite el proceso de la tabulación obteniendo información real y dando una solución adecuada al problema.

En el procesamiento y análisis de la información se procederá a revisar y analizar toda la información, verificando que las encuestas realizadas estén debidamente llenadas es decir que las preguntas estén contestadas en un orden coherente que sea de fácil entendimiento

3.8.2.- Tabulación de la Información

Para poder a realizar la tabulación de datos se procederá a realizar la tabulación de datos se procederá a realizar a través del programa Excel lo que nos permitirá verificar las respuestas e interpretar de mejor manera los resultados de la investigación.

Graficar

Para esta presentación se utilizara gráficos de barra o pastel

Analizar

Para proceder analizar los datos se realizara por medio de medidas de dispersión como: La media aritmética, porcentajes ya que se presentan con menor dificultad en su realización y mayor disposición al momento de interpretar los resultados que proyecta

Interpretación

La interpretación de los resultados se elabora bajo una síntesis de los mismos para poder aliar toda la información necesaria para dar posible solución al problema objeto de estudio. Se aplicara el CHI cuadrado para verificar la hipótesis presentada en la investigación y demostrar la relación entre variables.

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

CAPÍTULO IV

4.-ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Para el análisis de resultados e interpretación de datos se realizará mediante los resultados de las encuestas aplicadas a 113 empleados y trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo (Anexo A), con dichos resultados procederemos a la verificación de la hipótesis para descubrir si es hipótesis nula o hipótesis alternativa mediante el cálculo del Chi-Cuadrado.

PREGUNTA No 1

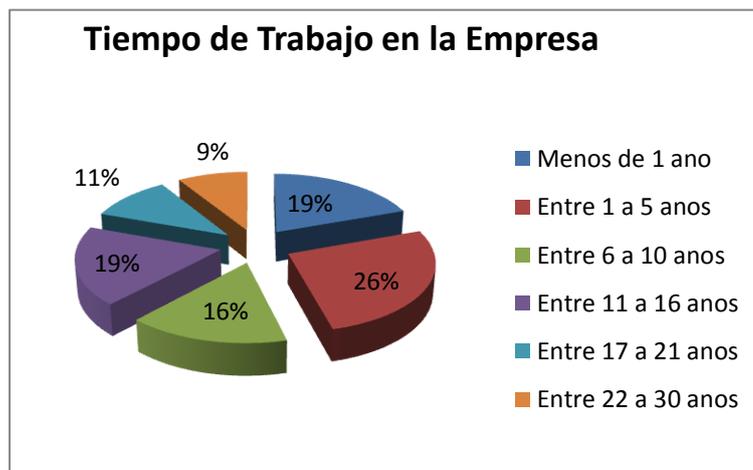
1.- ¿Qué tiempo trabaja en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Pedro de Pelileo?

Tabla 6: Tiempo de trabajo en la Empresa

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos	Menos de 1 año	22	19.5	19.5
	Entre 1 a 5 años	30	26.5	46
	Entre 6 a 10 años	18	15.9	61.9
	Entre 11 a 16 años	21	18.6	80.5
	Entre 17 a 21 años	12	10.6	91.1
	Entre 22 a 30 años	10	8.9	100
	TOTAL	113	100	

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Jenny Flores
Fecha: 01/10/2012

Grafico 12: Tiempo de Trabajo en la Empresa



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Jenny Flores
Fecha: 01/10/2012

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los 113 empleados encuestados 22 personas que representan el 19.6% han trabajado menos de un año en la institución, 30 personas que representan el 26.1% trabajan por más de 1 a 5 años, 18 llevan trabajando de 6 a 10 años representan el 19.6%, 21 personas trabajan por más de 11 a 16 años representan el 15.2%, 12 personas trabajan por más de 17 a 21 años, representan el 13%, y 10 personas que representan el 6.5% trabajan con nombramiento de 22 a 30 años.

El 45.7% de los empleados y trabajadores de la institución trabajan por menos de cinco años en la institución lo que significa que el GAD cuenta con un recurso humano con pocos años de servicio, es una ventaja debe ser aprovechada puesto que tener un personal que todavía no ha caído en la rutina y la conformidad de su trabajo ayuda a que pueda mejorar el liderazgo, con la aportación de nuevas ideas que beneficien a la institución.

PREGUNTA No 2

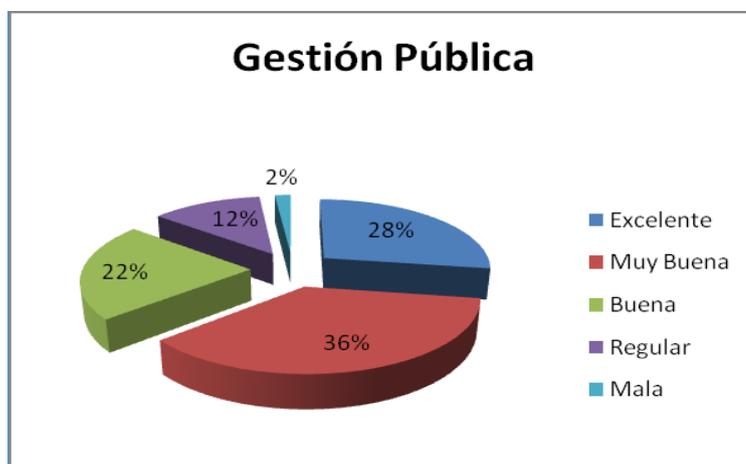
2.- ¿Cómo califica la gestión pública del Gobierno Descentralizado del Cantón San Pedro de Pelileo?

Tabla 7: Gestión Pública

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos	Excelente	31	27,4	27,4
	Muy Buena	41	36,3	63,7
	Buena	25	22,1	85,8
	Regular	14	12,4	98,2
	Mala	2	1,8	100
	TOTAL	113	100	

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Jenny Flores
Fecha: 01/10/2012

Grafico 13: Gestión Pública



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Jenny Flores
Fecha: 01/10/2012

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los 113 empleados encuestados 31 personas que representan el 27.4% respondieron que es excelente la gestión pública que realiza el GAD, 41 personas que representan el 36.3% consideran que es Muy buena, 25 personas piensan que es buena, representan el 22.1%, 14 personas lo consideran regular y representan el 12.4%, 2 personas que representan el 2.8% lo consideran mala

La mayor parte de empleados encuestados piensan que la Gestión Pública que realiza Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón san Pedro de Pelileo es muy buena, porque está logrando cumplir con los objetivos de desarrollo o de bienestar de la población.

PREGUNTA No 3

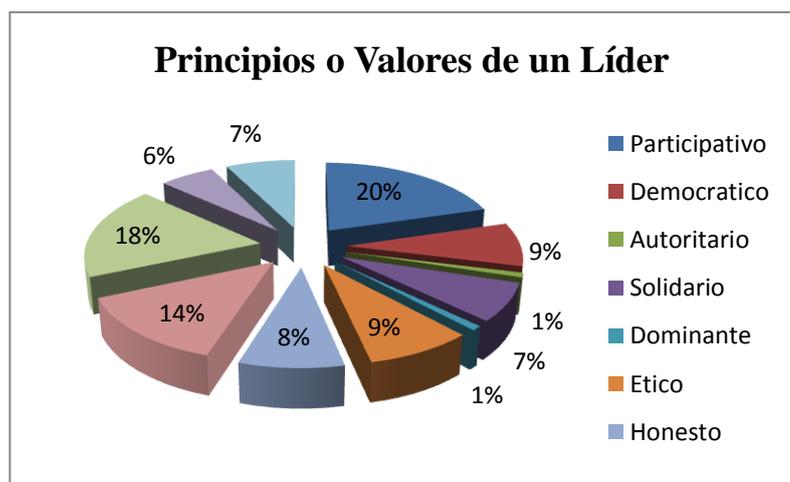
3.- ¿Señale 3 principios o valores que usted considere que debe poseer un líder?

Tabla 8: Principios o Valores de un Líder

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos	Participativo	69	20.4	20.4
	Democratico	29	8.6	29.0
	Autoritario	3	0.9	29.8
	Solidario	25	7.4	37.2
	Dominante	3	0.9	38.1
	Etico	29	8.6	46.7
	Honesto	28	8.3	54.9
	Transparente	46	13.6	68.5
	Responsable	62	18.3	86.8
	Respetuoso	20	5.9	92.7
	Incluyente	25	7.4	100.0
	TOTAL	339	100	

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Jenny Flores
Fecha: 01/10/2012

Grafico 14: Principios o Valores de un Líder



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Jenny Flores
Fecha: 01/10/2012

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De las 113 personas encuestadas 69 personas que representa el 20.4% piensan que el principio o valor más importante es el valor participativo, mientras que 29 personas que representan el 8.6% consideran que esta en segundo lugar en prioridad el valor democrático, 3 personas que representan el 0.9% creen que el valor autoritario esta en tercer lugar, 25 personas que representan el 7.4% respondieron que es importante el valor solidario, 3 personas que representan el 0.9% consideraron dominante, 29 personas que representan el 8.6% consideraron el valor ético, 28 personas que representan el 8.3% consideran el valor honesto, 46 personas que representan el 13.6%, consideran el valor transparente, 62 personas que representan el 18.3% consideran el valor responsable, 20 personas que representan el 5.9% , consideran el valor respetuoso, y 25 personas que representan el 7.4% lo consideran como importante a el valor incluyente.

Los principios o valores considerados más importantes para los trabajadores y empleados son participativos, democráticos y responsable ya que estos son creencias, normas, que orientan y regulan la vida de la institución, son el soporte de la visión, la misión, la estrategia y los objetivos estratégicos que ayudaran a que cada individuo pueda vivir una vida plena desarrollando su personalidad y sus capacidades dentro y fuera de la institución.

PREGUNTA No 4

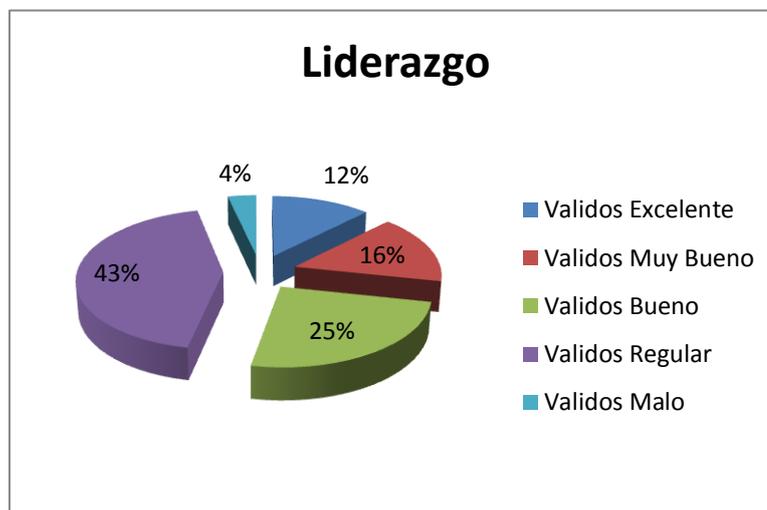
4.- ¿Cómo calificaría el Municipal liderazgo que ejerce el actual Alcalde del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Pedro de Pelileo?

Tabla 9: Liderazgo

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos	Excelente	14	12,4	12,4
	Muy Bueno	18	15,9	28,3
	Bueno	28	24,8	53,1
	Regular	49	43,4	96,5
	Malo	4	3,5	100,0
	TOTAL	113	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Jenny Flores
Fecha: 01/10/2012

Grafico 15: Liderazgo



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Jenny Flores
Fecha: 01/10/2012

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De las 113 personas encuestadas 14 personas que representa el 12.4% consideran que el liderazgo que ejerce el actual alcalde del GAD es excelente, 18 personas que representan el 15.9% consideran que es bueno, 28 personas que representan el 24.8% lo consideran bueno, 49 personas que representan el 43.4% lo consideran regular, 4 personas que representan el 3.5% lo consideran malo.

Se puede deducir que la mayor parte de personas encuestadas creen que el liderazgo que ejerce el actual alcalde es regular, es decir que el líder no está induciendo a sus seguidores a trabajar con entusiasmo en las obligaciones que deben cumplir.

PREGUNTA No 5

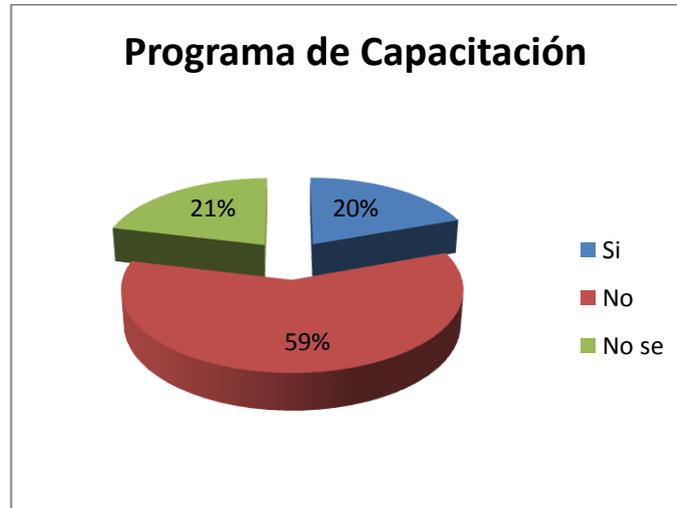
5.-¿Conoce si el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Pedro de Pelileo tiene un programa de capacitación dirigido a empleados y trabajadores de la Institución?

Tabla 10: Programa de Capacitación

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos	Si	22	19.5	19.5
	No	67	59.3	78.8
	No se	24	21.2	100.0
	TOTAL	113	100	

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Jenny Flores
Fecha: 01/10/2012

Grafico 16: Programa de Capacitación



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Jenny Flores
Fecha: 01/10/2012

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De los 113 empleados encuestados 22 personas que representan el 19.5% conocen de la existencia de un programa de capacitación dirigida a empleados y trabajadores de la institución, 67 personas que representan el 59.3% no conocen de la existencia del programa, 24 personas que representan el 21.2% no tienen conocimiento de la existencia de un programa

Se puede interpretar que de todos los trabajadores encuestados gran parte manifestó que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo no cuenta con un programa de capacitación, una pequeña parte cree que si existe un programa de capacitación, en este caso el criterio que predominó fue el negativo. Es necesario que los empleados cuenten con un programa de capacitación para que pueda existir un mejor desempeño del personal en la organización.

PREGUNTA No 6

6.- ¿Ha recibido algún curso en el último año sobre temáticas relacionadas a potenciar el talento humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Pedro de Pelileo?

Tabla 11: Talento Humano

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos	Si	28	24.8	24.8
	No	67	59.3	84.1
	No se	18	15.9	100.0
	TOTA	113	100	

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Jenny Flores
Fecha: 01/10/2012

Grafico 17: Talento Humano



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Jenny Flores
Fecha: 01/10/2012

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De los 113 trabajadores encuestados 28 personas que representan el 24,8% manifestaron que en el último año no han recibido temáticas que ayuden a potenciar el talento humano, mientras que 67 personas que representan el 59.3% contestaron que si recibieron temáticas para potencializar el talento humano en la organización y 18 persona que representan el 15.9% no tiene conocimiento

Se puede deducir que de todos los trabajadores encuestados gran parte cree no recibieron temáticas para potencializar el talento humano, una pequeña parte está de acuerdo con que si las recibieron, en este caso el criterio que predominó fue el negativo. Es necesario que los empleados que reciban capacitaciones constantemente para que cada vez adquieran nuevos conocimientos y puedan mejorar el desempeño laboral en la institución

PREGUNTA No 7

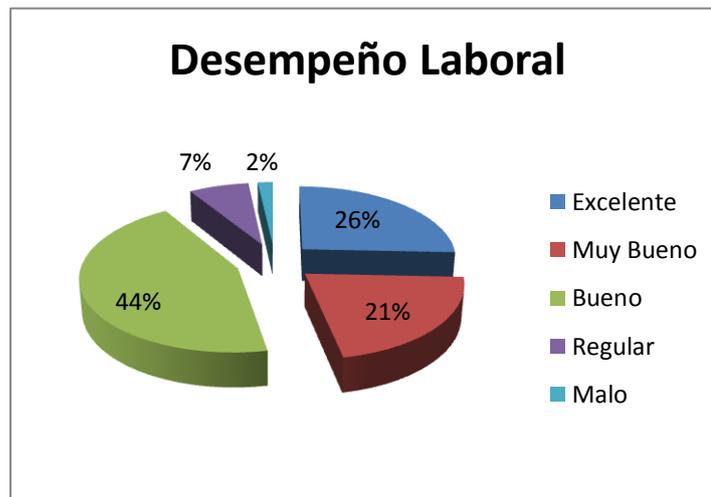
7.- ¿Cómo calificaría el desempeño laboral de los empleados y trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Pedro de Pelileo?

Tabla 12: Desempeño Laboral

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos	Excelente	29	25.7	25.7
	Muy Bueno	24	21.2	46.9
	Bueno	50	44.2	91.2
	Regular	8	7.1	98.2
	Malo	2	1.8	100.0
	TOTAL	113	100.0	

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Jenny Flores
Fecha: 01/10/2012

Grafico 18: Desempeño Laboral



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Jenny Flores
Fecha: 01/10/2012

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De las 113 personas encuestadas 29 personas que representa el 25.7% consideran que el desempeño laboral de los empleados lo consideran bueno, mientras que 24 personas que representan el 21.2% lo consideran que es muy bueno el desempeño laboral de los empleados en la empresa, mientras que 8 personas que representan el 7.1% lo consideran regular y 2 personas que representan el 1.8 % lo consideran malo.

Se puede deducir que de todos los trabajadores encuestados gran parte cree que el desempeño laboral es bueno, otra parte piensa que es muy bueno, y otra parte piensa que es regular. La mayor parte de empleados creen que están realizando bien su trabajo porque están cumpliendo con las tareas establecidas y así alcanzando el logro de objetivos en la institución

PREGUNTA No 8

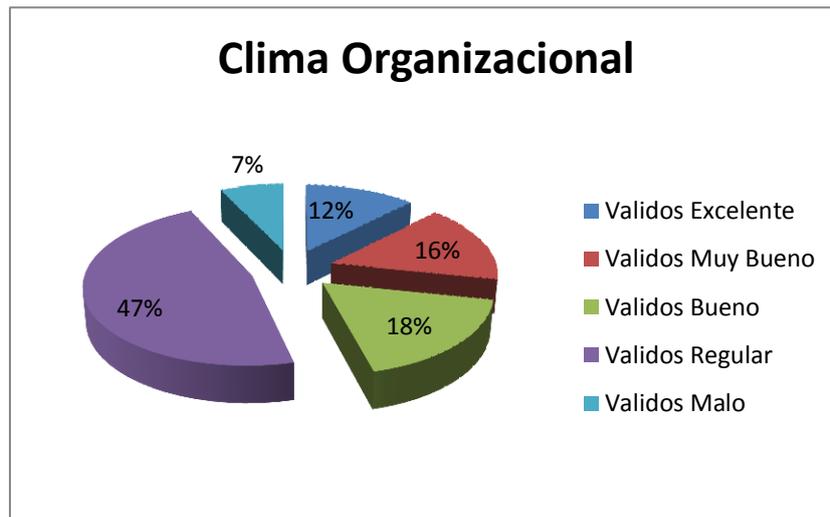
8.- ¿Cómo calificaría el clima organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Pedro de Pelileo.?

Tabla 13: Clima Organizacional

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos	Excelente	14	12,4	12,4
	Muy Bueno	18	15,9	28,3
	Bueno	20	17,7	46,0
	Regular	53	46,9	92,9
	Malo	8	7,1	100,0
	TOTAL	113	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Jenny Flores
Fecha: 01/10/2012

Gráfico 19: Clima Organizacional



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Jenny Flores
Fecha: 01/10/2012

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De las 113 personas encuestadas 14 personas que representa el 12.4% consideran que el clima organizacional es excelente en la institución, mientras que 18 personas que representan el 15.9% lo considera muy bueno, 20 personas que representan el 17.7% lo consideran bueno, 53 persona que representan el 46.9 % lo consideran regular, 8 personas que representan el 7.1 % lo consideran malo.

Se puede deducir que de todos los trabajadores encuestados gran parte cree que el clima organizacional es regular. Es necesario que los empleados y trabajadores cuenten con buen clima organizacional que promueva el sentido de pertenencia y el compromiso con las tareas, y así genere una ventaja competitiva para la institución.

PREGUNTA No 9

9.- ¿Considera que el desempeño laboral debería ser evaluado en la Organización?

Tabla 14: Evaluación del Desempeño Laboral

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos	Si	108	95.6	95.6
	No	2	1.8	97.3
	No se	3	2.7	100.0
	TOTAL	113	100	

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Jenny Flores
Fecha: 01/10/2012

Gráfico 20: Evaluación del Desempeño Laboral



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Jenny Flores
Fecha: 01/10/2012

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De las 113 personas encuestadas 108 personas que representa el 95.6% consideran que debería ser evaluado el desempeño laboral, mientras que 2 personas que representan el 1.8% considera que no debería ser evaluado, mientras que 3 personas que representan

el 2.7% no están seguros que si es o no es beneficiosa la evaluación del desempeño laboral.

Se puede deducir que de todos los trabajadores encuestados gran parte debería ser evaluado el desempeño laboral, una pequeña parte no está de acuerdo con la evaluación al desempeño laboral, en este caso el criterio que predominó fue el positivo. Es necesario que las evaluaciones se las realice periódicamente

PREGUNTA No 10

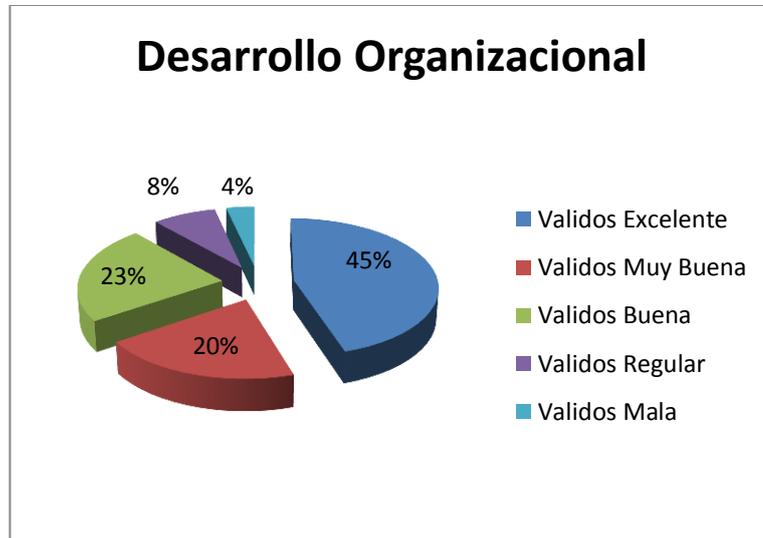
10.- ¿De qué manera contribuiría la implementación de un programa orientado al desarrollo organizacional

Tabla 15: Desarrollo Organizacional

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos	Excelente	51	45,1	45.1
	Muy Buena	23	20,4	65.5
	Buena	26	23,0	88.5
	Regular	9	8,0	96.5
	Mala	4	3,5	100.0
	TOTAL	113	100	

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Jenny Flores
Fecha: 01/10/2012

Gráfico 21 : Desarrollo Organizacional



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Jenny Flores
Fecha: 01/10/2012

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De las 113 personas encuestadas 51 personas que representa el 45% consideran que sería excelente la implementación de un programa orientado al desarrollo organizacional, mientras que 23 personas que representan el 20.4% lo considera que es muy bueno, mientras que 26 personas que representan el 23% lo consideran bueno, .9 personas que representan el 8% lo consideran algo regular y 4 personas que representan el 3.5% lo consideran malo.

Se puede deducir que de todos los trabajadores y empleados encuestados gran parte cree que la implementación de un programa orientado al desarrollo organizacional es beneficiosa para la institución, una pequeña parte no está de acuerdo con que se implemente. La implementación del programa además de garantizar al personal ideal para cada una de las áreas funcionales de la compañía, brinda la oportunidad de elevar la lealtad, fidelidad y compromiso de los empleados; además permite canalizar mejor

los esfuerzos de capacitación y contribuye de manera trascendental en la creación de una Cultura Organizacional, que determina la imagen y personalidad de la institución

4.2.- VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Con los resultados obtenidos de las encuestas empleadas a los empleados del Gobierno Descentralizado Municipal de San Pedro de Pelileo se toma como referencia las preguntas 4 y 10 para proceder a realizar la verificación de la Hipótesis planteada, se ha utilizado el estadígrafo paramétrico Ch- cuadrado el mismo que permite comparar frecuencias observadas con las esperadas y por ende correlacionar las variables

Formulación de la Hipótesis

H₀= Hipótesis Nula

H₁= Hipótesis Alterna

Hipótesis Nula.- El buen Liderazgo integrador no permitirá mejorar el desarrollo organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo.

Hipótesis Alterna.- El buen Liderazgo integrador si permitirá mejorar el desarrollo organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo.

4.2.1.- Frecuencias Observadas

Si se recurre a la información obtenida del trabajo de campo y se analiza detenidamente las preguntas más incidentes que justifican la realización de la investigación

Para el cálculo de las frecuencias observadas se toman en cuenta la pregunta No 4 y la pregunta No 10 de la encuesta

Tabla 16: Frecuencias Observadas

CATEGORIAS						
ALTERNATIVAS	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	MALO	TOTAL
PREGUNTA 4	14	18	28	49	4	113
PREGUNTA 10	51	23	26	9	4	113
TOTAL	65	41	54	58	8	216

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Jenny Flores
Fecha: 01/10/2012

4.2.2.- Frecuencias Esperadas

Las frecuencias esperadas son hechos independientes, con los datos obtenidos de la tabla de frecuencias observadas y se procede a calcular la frecuencia esperada.

Tabla 17: Frecuencias Esperadas

CATEGORIAS						
ALTERNATIVAS	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	MALO	TOTAL
PREGUNTA 4	32.5	20.5	27.0	29	4	113
PREGUNTA 10	32.5	20.5	27.0	29	4	113
TOTAL	65	41	54	58	8	226

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Jenny Flores
Fecha: 01/10/2012

4.2.3.- Análisis del Chi Cuadro

Para la verificación de la hipótesis se utilizara el Chi Cuadrado y se utiliza la siguiente formula:

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

Dónde:

X^2 = Chi cuadrado

Σ = Sumatoria

O = Frecuencias Observadas

E = Frecuencias Esperadas

4.2.4.-Cálculo de Grados de Libertad

Los grados de libertad son un conjunto de variables que equivalen al número de datos independientes entre sí, existentes dentro de este conjunto que es necesario conocer previamente para poder estimar otro dato independiente del mismo grupo

$$Gl = (F-1) (C-1)$$

$$Gl = (2-1) (5-1)$$

$$Gl = (1) (4)$$

$$\mathbf{Gl = 4}$$

Dónde:

Gl = Grados de Libertad

C= Columnas de la tabla

F = Filas de la tabla

4.2.5.- Nivel de Significación

El nivel de significancia es de $\alpha = 0.05$

4.2.6.- Calculo del Chi Cuadrado

Tabla 18: Cálculo del Chi Cuadrado

PREGUNTAS	O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
PREG 4	14	32.5	-18.50	342.25	10.53
PREG 4	18	20.5	-2.50	6.25	0.30
PREG 4	28	27.0	1.00	1.00	0.04
PREG 4	49	29.0	20.00	400.00	13.79
PREG 4	4	4	0	0.00	0.00
PREG 10	51	32.5	18.50	342.25	10.53
PREG 10	23	20.5	2.50	6.25	0.30
PREG 10	26	27.0	-1.00	1.00	0.04
PREG 10	9	29.0	-20.00	400.00	13.79
PREG 10	4	4	0	0	0
TOTAL	226	226	0	0	49.32

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Jenny Flores
Fecha: 01/10/2012

El valor de X^2 para los valores observados es de 49.32

4.2.7.- Campana de Gauss

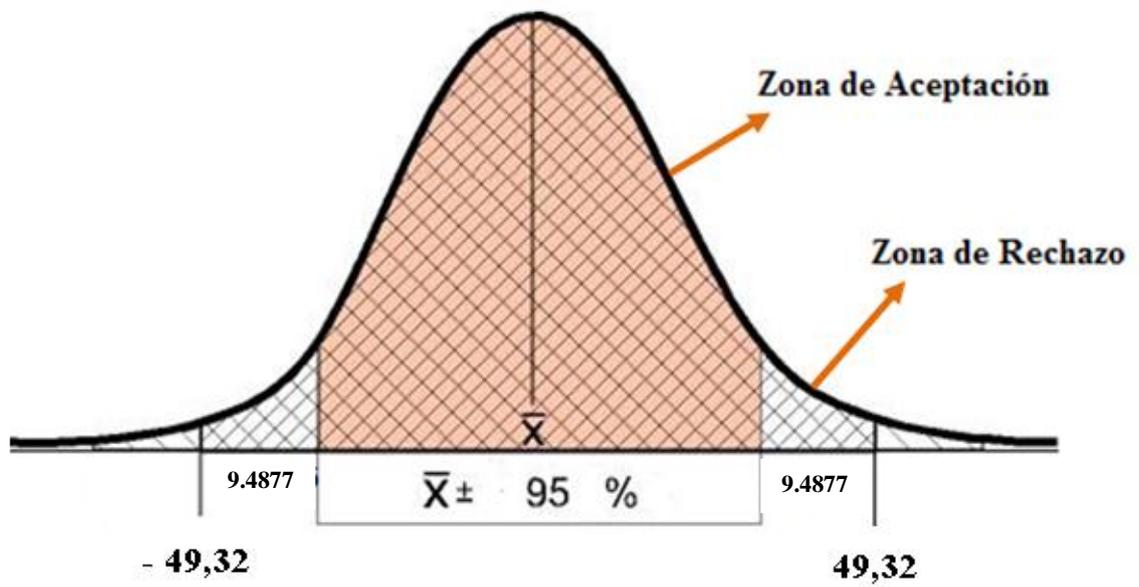
El valor tabulado de X^2 con 4 grados de libertad y un nivel de significancia de 0.05 es de 9.488

4.2.8.- Interpretación

Con 4 grados de libertad y con un nivel de significancia de 0,05 X cuadrado es igual a 9,4877. El CHI 2 es igual a 49.32 es decir que los valores son superiores a los grados de libertad y se hallan en la región de rechazo de lo cual rechazamos a la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa que es: El buen liderazgo integrador SI beneficiará al

desarrollo organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo.

Grafico 22: Representación Gráfica del Chi Cuadrado



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jenny Flores.

CAPÍTULO V

5.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de haber aplicado las encuestas a los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo y una vez obtenida importante información, necesaria para este estudio, se puede determinar las siguientes conclusiones y recomendaciones.

5.1.-CONCLUSIONES:

- Los empleados y trabajadores no han recibido cursos sobre temáticas a potencializar el talento humano en el gobierno municipal, lo que significa que los cursos deben brindarse en la medida necesaria haciendo énfasis en los aspectos específicos y necesarios para que el empleado pueda desempeñarse eficazmente en su puesto.

- Según los empleados y trabajadores encuestados el GAD no tienen conocimiento de la existencia de un programa de capacitación en la institución
- El clima organizacional en la institución no es bueno lo que ocasiona que no exista un buen desempeño por parte del personal
- Los empleados y trabajadores del GAD Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo consideran que el liderazgo que ejerce el actual alcalde es regular, es decir que el líder de la institución no está motivando a los empleados a mantener el desarrollo interno en el que el resto de integrantes se vean totalmente involucrados en la consecución de los objetivos de la organización.

5.2.-RECOMENDACIONES:

- Es necesario la aplicación de cursos para potencializar el talento humano ya que la institución requieren de colaboradores talentosos en las diversas áreas o departamentos que las conforman, personal comprometido, participativo, capacitado, competente, analítico y con visión.
- El Departamento de Talento Humano, debe dar a conocer el programa de capacitación que tiene la institución y efectuarlo periódicamente para tengan un mejor desempeño
- Para mejorar el clima organizacional se deben establecer estrategias, programas que ayuden a tener un impacto positivo en la organización.
- La implantación de un modelo de Liderazgo Integrador ayudara a mejorar el desarrollo organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo.

CAPÍTULO VI

6.-PROPUESTA

6.1.- DATOS INFORMATIVOS

6.1.1.-Tema

Diseño de un modelo de liderazgo integrador para mejorar el desarrollo organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo

6.1.2.-Institución Ejecutora

Nombre de la Empresa:

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo.

Provincia: Tungurahua

Cantón: Pelileo

Zona: Urbana

Tipo de Empresa: Pública

Naturaleza: Prestación de Servicios.

6.1.3.-Beneficiarios:

Directos: Clientes internos empleados y trabajadores de la Institución.

Indirectos: Clientes externos usuarios

6.1.4.-Ubicación:

Cantón Pelileo

Av. Padre Chacón y 22 de Julio.

Anexo C

6.1.5.-Tiempo estimado para la Ejecución

Inicio: Abril 2013

Fin: Diciembre 2013

6.1.6.-Equipo Técnico Responsable:

Investigador: Jenny Flores

Alcalde: Dr. Manuel Caizabanda

Jefe de Departamento de Recursos Humanos: Ing. Iván Nuñez

6.2. - ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Luego de haber realizado las investigaciones necesarias mediante las técnicas de encuestas y observaciones directas, las mismas que nos llevaron a corroborar la existencia de un problema en el GAD Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo y es el bajo liderazgo Integrador, el que no le permite tener una buena comunicación con los empleados y trabajadores de la institución.

Según (Campoy, 2006), el líder es una persona innovadora, con carisma, inteligencia, que sabe motivar y estimular a un grupo con el objetivo de alcanzar las metas deseadas. También es el motivador de la organización para que exista el optimismo, se multiplique la fuerza y se produzcan resultados favorables para la empresa.

Es por esto que el diseño del modelo planteado servirá como herramienta de utilidad para el alcalde, empleados, trabajadores, para que puedan realizar un análisis entre las alternativas que le guíen hacia el mejoramiento de la organización. Al poner en marcha el modelo de liderazgo integrador basado en competencias nos ayudará a verificar la importancia del trabajo en equipo; y la necesidad de innovar y crear soluciones que diferencien a la organización buscando la perspectiva de los empleados y trabajadores para lograr una buena adaptación del modelo a la institución

6.3. - JUSTIFICACIÓN

El proponer un modelo de liderazgo integrador en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo ayudará a mejorar el liderazgo que ejerce el actual Alcalde y también permitirá el desarrollo organizacional en el GAD, a través de un mejor liderazgo los trabajadores, empleados van a entender y estar motivados hacia las metas y objetivos de la organización.

Entendiendo las metas finales y los procesos que afecten, existirá una mejor integración en la institución, tendrán más interés y se implicará para conseguir las metas impuestas por la dirección. Además, mejorará la comprensión del trabajador de cuál es su tarea, qué se necesita y qué se espera de él informado, puede tomar decisiones en su labor con más eficiencia y eficacia.

El motivo de la propuesta es lograr que el líder guíe a los empleados hacia una meta común, mostrando el camino por ejemplo, y creando un ambiente en el cual los otros miembros del equipo se sientan activamente involucrados en todo el proceso, ya que líder no es el jefe del equipo sino la persona que está comprometida a llevar adelante la misión del proyecto. Con la presente propuesta se pretende que la organización realice los cambios con éxito frente a los problemas que existen dentro de la misma y así ofrecer un mejor servicio, siendo más competitivos dentro de un mercado exigente

Entre las ventajas de aplicar el modelo tenemos:

Describe el comportamiento de liderazgo adecuado y explica las capacidades que sus ejecutivos necesitarán para afrontar los retos futuros.

Desarrolla una visión compartida en su equipo de directivos y a estar preparados para abordar la cuestión clave juntos

Permite que los gerentes conozcan la importancia de contar con una organización eficiente, al establecer una mejor distribución del trabajo, proporcionando un ambiente laboral agradable.

6.4.- OBJETIVOS

6.4.1.- Objetivo General

Diseñar un modelo de liderazgo integrador para mejorar el desarrollo organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo

6.4.2.-Objetivos Específicos

- Determinar el tipo de liderazgo del Alcalde del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo
- Determinar los factores claves de éxito del liderazgo Integrador en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo
- Generar un modelo de liderazgo integrador mejorar el desarrollo organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo

6.5.- ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

La presente propuesta es factible de realización por las siguientes razones:

Factibilidad Socio- Cultural

Al generar un modelo de liderazgo integrador se tiene presente el aspecto socio- cultural por cuanto la relación de seres humanos implica que dentro de toda empresa debe fomentarse buenas relaciones entre el líder que es el alcalde con los empleados y trabajadores del GAD de San Pedro de Pelileo.

Además al proponer el modelo de liderazgo se estaría logrando un cambio en la organización al genera un mejor ambiente y mejor desenvolvimiento tanto del líder como también de los empleados y trabajadores.

Factibilidad Legal

La formulación del modelo de liderazgo integrador en el GAD de San Pedro de Pelileo para mejorar el liderazgo, permitirá que la organización cumpla con las disposiciones que regulan las leyes ecuatorianas en todo lo que se refiere a un mejor desarrollo organizacional.

El proyecto está amparado bajo el LOSEP (Ley Orgánica del Servidor Público) que menciona la importancia de la formación del recurso humano como una obligación del empleador para que el personal desempeñe su trabajo de manera eficaz y mejore el desarrollo organizacional

Factibilidad Económica – financiera

En este tipo de propuesta radicara en el diseño de modelo de liderazgo integrador que implica un conjunto de esfuerzos intelectuales y para poner en práctica lo mencionado

en ella, el GAD está dispuesto a colaborar todo lo que sea necesario para ponerla en marcha y palpar los avances y progresos que se obtenga.

Factibilidad Organizacional

Para la realización de la presente propuesta se contará con el apoyo suficiente del alcalde, trabajadores y empleados del GAD del Cantón san Pedro de Pelileo ya que son ellos los que palpan y tienen mayor conocimiento de las necesidades de la organización.

Factibilidad de Gestión

La administración del modelo se basa en la realidad institucional ya que se define las necesidades del personal y de los requerimientos para crear un modelo eficiente que cree beneficios para el GAD y la colectividad pelileña

6.6.-FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO – TÉCNICA

6.6.1.-Modelo de Liderazgo Integrador

Es necesario y oportuno iniciar esta redacción señalando que un modelo es una representación de un objeto, sistema o idea, de forma diferente al de la entidad misma. El propósito de los modelos es ayudarnos a explicar, entender o mejorar un sistema. Un modelo de un objeto puede ser una réplica exacta de éste o una abstracción de las propiedades dominantes del objeto.

El uso de modelos no es algo nuevo. El hombre siempre ha tratado de representar y expresar ideas y objetos para tratar de entender y manipular su medio. Un requerimiento básico para cualquier modelo, es que debe describir al sistema con suficiente detalle para hacer predicciones válidas sobre el comportamiento del sistema. Más generalmente, las características del modelo deben corresponder a algunas características del sistema modelado. Un modelo se utiliza como ayuda para el pensamiento al organizar y clasificar conceptos confusos e inconsistentes. Al realizar un análisis de sistemas, se crea un modelo del sistema que muestre las entidades, las interrelaciones, etc. La adecuada construcción de un modelo ayuda a organizar, evaluar y examinar la validez de pensamientos.

Al explicar ideas o conceptos complejos, los lenguajes verbales a menudo presentan ambigüedades e imprecisiones. Un modelo es la representación concisa de una situación; por eso representa un medio de comunicación más eficiente y efectivo. Según (Torres)

El modelo de Liderazgo Integrador se lo define como una especificación de las formas y grados de participación de los empleados de que puede disponer un gerente de empresa y cómo éste puede diseñar una solución para su problema basándose en el análisis de las circunstancias que le rodean. Para ciertas situaciones se consideraba apropiada una toma de decisiones de tipo autocrático; para otras, se prefiere posturas de mayor participación, incluyendo la adopción de decisiones colectivas.

El modelo establece los estándares para sus activos más valiosos, y define cómo deben comportarse sus líderes y qué capacidades necesitan para ofrecer los resultados que busca. Mucho más, define la cultura de su Organización de modo trascendente

El modelo de liderazgo ejecuta los demás procesos de la administración de manera eficiente y eficaz. Por lo tanto un modelo de liderazgo bien pensado llevará sin duda alguna al éxito de la organización en el ámbito para que fuera creado.

Objetivos de modelo de liderazgo

- Trabajo en equipo
- Innovar y crear soluciones
- Provocar la transformación de las personas que componen la organización.

Características de un modelo de liderazgo integrador

- Fácil de entender por parte del usuario.
- Dirigido a metas u objetivos.
- No dé respuestas absurdas.
- Fácil de controlar y manipular por parte del usuario.
- Completo, en lo referente a asuntos importantes

Requisitos para la construcción de un modelo de liderazgo

Los requisitos primordiales para construir el modelo son:

- Un propósito claramente definido.
- Identificar las consideraciones esenciales (incluir en el modelo).
- Desechar consideraciones superfluas (estas son fuente de confusión).
- El modelo debe representar la realidad en forma simplificada.

6.6.2.-Modelos de Liderazgo Gerencial

6.6.2.1.-Modelo de Liderazgo Situacional

Según la Teoría del Liderazgo Situacional (TLS), ninguno de los estilos se define como óptimo para cualquier situación, sino que cada uno puede ser adecuado cuando las características de la situación así lo requieran.

La TLS se basa en la noción de que la conducta apropiada del líder depende de la 'madurez' de los subordinados, esto es, de la competencia, la experiencia, la motivación y el interés de los subordinados para desempeñar las tareas encomendadas y asumir responsabilidades. Así, a una madurez baja le corresponde un estilo directivo como Ordenar, si ésta es de baja a moderada el estilo prescrito es Persuadir, y con niveles más altos de madurez el líder debería manifestar un estilo de Participar o de Delegar si la madurez es alta. De este modo, el mando podrá tener una preferencia por un cierto estilo de dirección, pero su efectividad vendrá dada por la flexibilidad para ajustar su conducta (combinación de tarea y de relación) cuando cambien las variables situacionales, en especial la madurez de los subordinados. Según (Gros, 2010)

6.6.2.2.-Modelo Trébol de Liderazgo

El liderazgo basado en la acción explica que un profesional es líder en la medida que se orienta en tres sentidos:

- Hacia los objetivos
- Hacia las necesidades individuales
- Hacia la cohesión del Grupo

Según (Cardona, Intangible Capital, 2004)

6.6.2.3.-Modelo de Fiedler y Vroom

Fiedler determinó 8 categorías de liderazgo desde el estilo más pasivo y permisivo hasta el más activo y controlador en función de tres situaciones.

- La Relación líder -miembro según el grado de confianza y respeto del subordinado en su líder.
- La Estructuración de tarea según el grado en que las asignaciones de trabajo son claras y estructuradas.
- El Poder de la posición del líder y según la influencia del jefe en disciplinar, promocionar y retribuir. Según (Cardona, Intangible Capital, 2004)

6.6.2.4.-Modelo Complejo de Vroom

Determina el grado de participación con el que se debe tomar cada decisión (Vroom es el mismo autor que creó la teoría de la motivación, de la expectativa y la valencia).

A través de un árbol de decisiones y en función de la calidad, información, estructuración, aceptación y urgencia de la decisión a tomar, se deduce en cada caso el grado y tipo de participación que con los que el líder debe involucrar a los empleados. Según (Cardona, Intangible Capital, 2004)

6.6.2.5.-Modelo Covey de los 7 Hábitos

El modelo del Siete Hábitos del gurú Stephen Covey de la gestión y del liderazgo es una teoría que es aplicable a nuestra vida personal, a nuestra vida social y a nuestra vida laboral. Sin embargo el marco de los Siete Hábitos es altamente aplicable para líderes y gerentes. Según Covey, nuestros paradigmas afectan la forma en cómo interactuamos con los demás, lo cual en respuesta afecta cómo los otros interactúan con nosotros Según (Cardona, Intangible Capital, 2004)

6.6.2.6.-Modelo Circulo de Liderazgo y Gestión por 8 Hábitos

El modelo ayuda a mejorar los desequilibrios que existe en lo que se refiere a hábitos de la información y estratégica, frente a una existencial y en lucha con ella hábitos del aprendizaje y la comunicación. Y, segundo lugar, la necesaria estabilidad (hábitos de los resultados y delegación), frente al necesario cambio (hábitos del equipo y de la innovación). Según (Cardona, Intangible Capital, 2004)

6.6.2.7.-Modelo de la Rejilla del Grid Gerencial

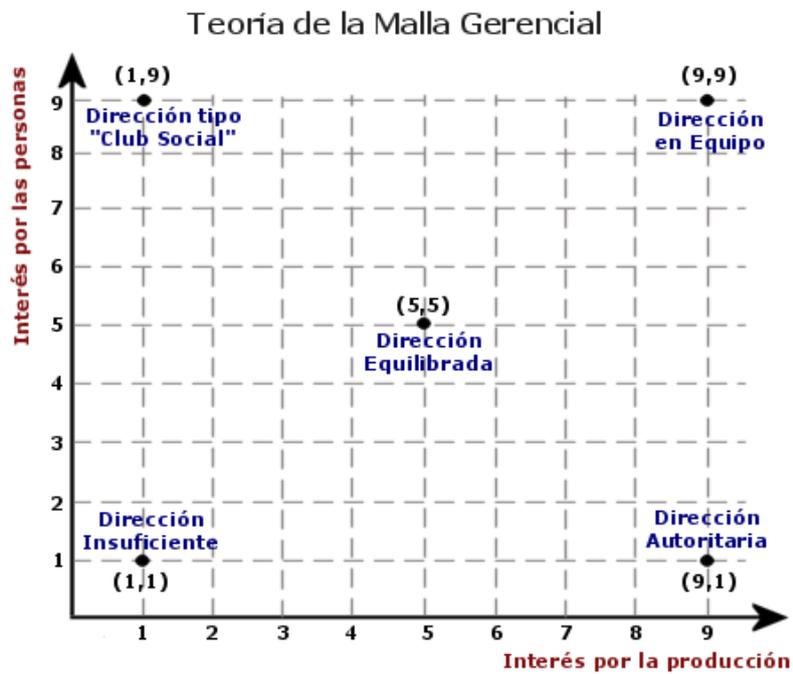
La Rejilla es una manera de representar gráficamente todas las posibilidades de estilo de liderazgo, y de ver como se comparan un estilo con otro. La Rejilla identifica los intereses del líder y le facilita ver cómo interactúan los dos intereses. Cinco de las muchas teorías o estilos posibles de liderazgo y supervisión se destacan con mayor claridad y son las que aparecen en el centro y las cuatro esquinas de la parrilla o matriz.

La Rejilla administrativa fue creado a partir de las conclusiones obtenidas en los estudios anteriores, basándose en los estilos de "preocupación por la gente" y "preocupación por la producción", que en esencia representan las dimensiones de "consideración" y "estructura inicial" de Ohio State University, o las dimensiones de "orientación hacia el empleado" y "orientación a la producción" de la Universidad de Michigan.

Dimensión de la rejilla.- La rejilla tiene dos dimensiones preocupación por las personas y preocupación por la producción. Tal como han insistido Blake y Mouton en esta caso la expresión "preocupación por" significa "como" se interesan los administradores en la producción o "como" se interesan en las personas, no, por ejemplo "cuanta" producción les interesa obtener de un grupo. La "preocupación por la producción" incluye las actitudes de un supervisor respecto de una amplia variedad de cosas, como la calidad de las decisiones sobre políticas, la eficiencia labora y el volumen de producción. La "preocupación por las personas" también se interpreta en un sentido amplio. Incluye elementos como el grado de compromiso personal con el

cumplimiento de metas, la preservación de la autoestima de los empleados, la asignación de responsabilidades con base en la confianza y no en la obediencia, el ofrecimiento de buenas condiciones de trabajo y la permanencia de relaciones interpersonales satisfactorias

Gráfico 23: Malla Gerencial



Fuente: (Cardona, Intangible Capital, 2004)

Elaborado por: Jenny Flores

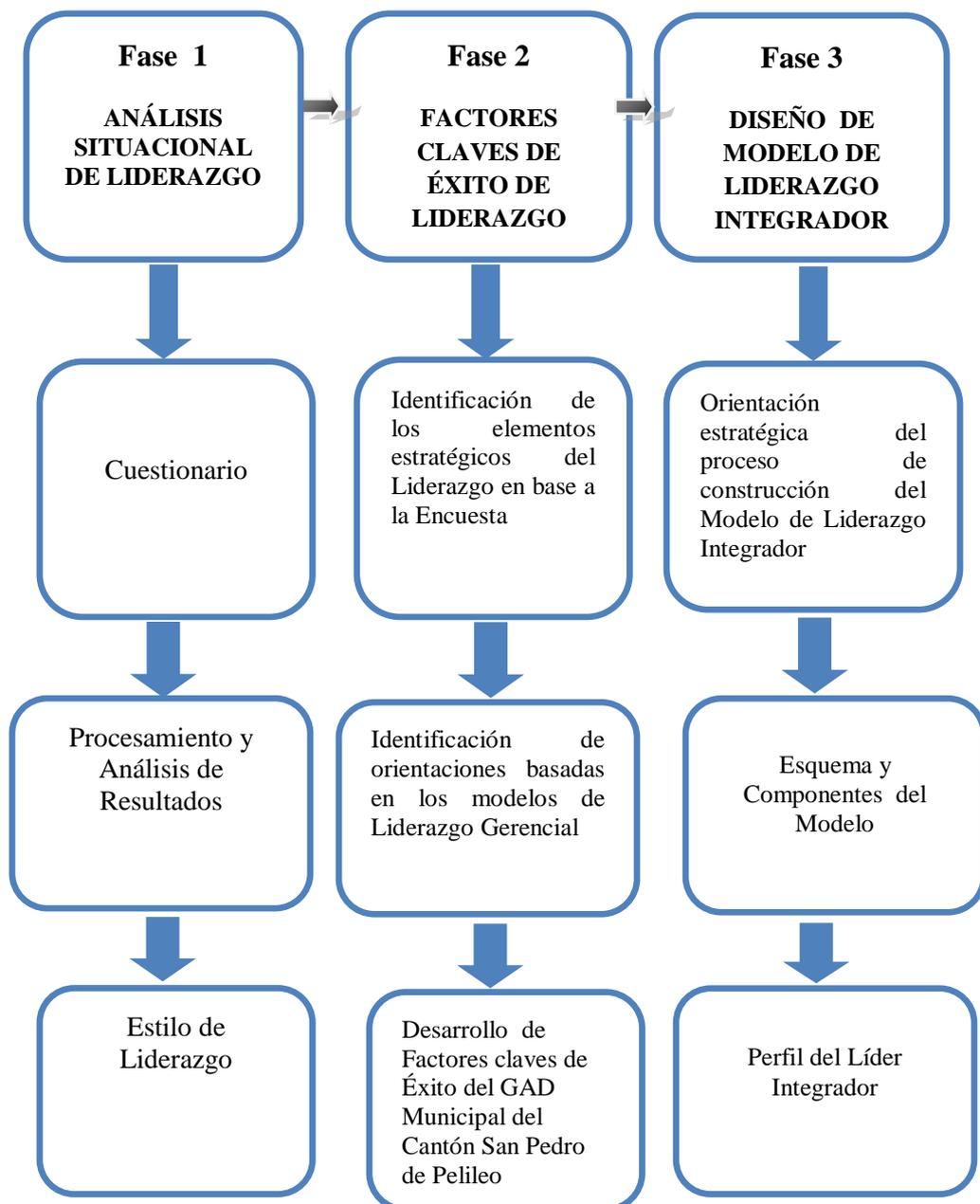
Tabla 19: Explicación de la Malla Gerencial

<p>Gerente (9,9)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alto en la tarea • alto en las relaciones 	<p>Según el jefe</p> <p>Los logros en el trabajo se deben a las personas involucradas en él.</p> <p>La interdependencia por medio de un interés común en las metas de la organización da origen a relaciones de confianza y respeto.</p>
<p>Gerente (1,9)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alto en las relaciones • Bajo en la tarea 	<p>Según el líder</p> <p>Da atención cuidadosa a las necesidades de las personas, produce relaciones satisfactorias.</p> <p>Promueve una atmósfera amistosa en la organización y el ritmo de trabajo.</p>
<p>Gerente (5,5)</p> <ul style="list-style-type: none"> • preocupación media por la producción y por el personal 	<p>Según el líder</p> <p>Logran una moral y producción adecuadas, pero no sobresalientes. No fijan metas demasiado altas y suelen tener una actitud benévola autocrática hacia las personas.</p>
<p>Gerente (9,1)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alto en la tarea • Bajo en relaciones 	<p>Un líder en esta posición cree que:</p> <p>La eficiencia en la operación es el resultado de disponer las condiciones de trabajo en tal forma que los elementos humanos interfieran sólo en un grado mínimo.</p>
<p>Gerente (1,1)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bajo en tarea • Bajo en relaciones 	<p>Este es un líder conformista.</p> <p>El cree que el ejercicio del mínimo esfuerzo para hacer que se efectuó en el trabajo requerido es suficiente para conservar la membresía de la organización.</p>

Elaborado por: Jenny Flores

6.7 MODELO METODOLÓGICO

6.7.1.- Esquema del proceso metodológico de la construcción del Modelo de Liderazgo Integrador



6.7.2.- Fase 1: Análisis Situacional de Liderazgo

6.7.2.1- Aplicación del Modelo Grid Gerencial como herramienta de Análisis de Estilo de Liderazgo

Sin duda es una herramienta gerencial, nos posibilita el cambio, privilegiando el interés tanto por el personal como por la producción, ya que estos dos intereses se combinan para comprender el estilo de liderazgo que se ejerce sobre el uso del poder y autoridad para involucrar al personal a contribuir al logro del éxito empresarial. Para ello el modelo presenta una técnica basada en un test que proporcionara información acerca del tipo de liderazgo que posee el actual alcalde del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo.

El objetivo del cuestionario es la identificación de estilos y orientaciones de comportamiento del Alcalde, en contraste con el ideal requerido por la organización. La evaluación consta de un cuestionario estructurado con 28 preguntas basadas en la rejilla administrativa de Blake & Mouton, el cual permite identificar la orientación de estilo y liderazgo de un individuo particular.

Para aplicar del Grid Gerencial se generó un espacio de diálogo con el Alcalde quien de manera atenta y cordial accedió a contribuir con información al realizar el test. Seguidamente se presenta el test del grid gerencial

Cuestionario aplicado para la determinación de orientación y estilo de liderazgo

Tabla 20: Test Grid Gerencial

Rejilla Gerencial de Blake y Mouton	
Test de Liderazgo	
Objetivo:	Determinar la orientación del Liderazgo de un individuo hacia el trabajo enfocado en tareas o personas
Tiempo:	20 minutos
Instrucciones:	
1.-El gerente o empleado deberá completar los 28 ítems que se incluye en la sección de preguntas	
2.-Luego, sus respuestas se trasladaran a las respectivas columnas que se incluyen en la sección de puntaje. La herramienta sumara el puntaje total en cada columna(Personas)	
3.-El puntaje final en la primera columna (Personas) es ubicado en el eje vertical que se incluye en la sección de Graficado, mientras que el puntaje final de la segunda columna (Tareas) es ubicado en el eje horizontal	
4.- Finalmente el encuestado visualizara la intersección en línea para determinar que dimensión de liderazgo es la que normalmente opera el líder que está siendo evaluado, o que se autoevalúa.	
1,1 Estilo Empobrecido	Este líder tiende a enfocarse en hacer lo mínimo necesario para lograr que el trabajo sea realizado como se requiere y en mantener a su superior alejado. Además, tiende a poseer una mínima preocupación ya sea por el elemento humano de la organización o por el nivel de producción del equipo que dirige. Los líderes empobrecidos no duran mucho dentro de organizaciones responsables.
	Estos líderes tienen una tendencia a dar una alta preocupación y atención a las necesidades de las persona involucradas en la organización, y en crear una

1,9 El Estilo Country Club	atmosfera confortable y amistosa. Son los únicos que tienen altos niveles de interacción social por lo que pueden poner proyectos de servicio de la empresa como prioridades en su lista de trabajo
5,5 El Estilo Hombre Organizacional	Intenta balancear su preocupación en la fuerza de trabajo y en cumplir con el trabajo requerido trata de comprometerse entre las dos fuerzas competidoras: mantener una moral razonable pero no excelente, y un nivel de producción cercano a las expectativas, sin exceder ambas significativamente. Este líder se diluye rápidamente al mantener a ambos elementos ni satisfechos ni insatisfechos
9, 1 El Estilo Autoridad Obediencia	Este líder se enfoca en la productividad, a la vez que posee una pequeña preocupación por los individuos. Se enfoca en operaciones racionalizadas para que el elemento humano interfiera tan poco como sea posible con el resto de recursos. Las personas frecuentemente llaman a este tipo de líderes "tiranos". Estos líderes logran que el trabajo se realce, pero sacrificando el talento humano
9,9 El Estilo Líder de Equipo	El líder de equipo desarrolla alta preocupación por ambos, el talento humano y los recursos materiales de la organización. Estos líderes trabajan ayudando a la gente a mejorar su compromiso con el negocio, desarrollando relaciones de confianza y respeto con los empleados y otros y maximizando la productividad a través del compromiso común con la misión y visión de la organización.

Elaborado por: Modificación Jenny Flores

A continuación se presenta el siguiente cuestionario que servirá como herramienta para identificar el estilo de liderazgo posee el actual alcalde del GAD Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo:

Tabla 21: Cuestionario de Grid Gerencial

Test									
Liderazgo									
<p>A continuación encontrara una lista de preguntas relacionadas con conducta y patrones de liderazgo. Lea cada una detenidamente, luego usando la escala provista, decida el alcance al cual dicha conducta aplica. Para resultados precisos responda como le sea posible.</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Nunca</th> <th style="text-align: center;">Algunas veces</th> <th style="text-align: center;">Muchas veces</th> <th style="text-align: center;">Siempre</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> </tbody> </table>		Nunca	Algunas veces	Muchas veces	Siempre	1	2	3	4
Nunca	Algunas veces	Muchas veces	Siempre						
1	2	3	4						
1.-Motivo a mi equipo de trabajo a participar cuando es necesario tomar decisiones, intento implementar sus ideas y sugerencias.	<input type="checkbox"/>								
2.- Nada es más importante que cumplir con una meta o tarea.	<input type="checkbox"/>								
3.- Superviso de cerca el trabajo para asegurar que una tarea o proyecto se complete a tiempo	<input type="checkbox"/>								
4.-Disfruto capacitando gente en nuevas tareas y procedimientos	<input type="checkbox"/>								
5.-Mientras más restante es una tarea, más la disfruto	<input type="checkbox"/>								
6.-Motivo a mis colaboradores a ser creativos en su trabajo	<input type="checkbox"/>								
7.-Mientras veo una tarea compleja se completa, me aseguro que cada detalle se tome en cuenta.	<input type="checkbox"/>								
8.- Encuentro facilidad en realizar tareas complicadas al mismo tiempo	<input type="checkbox"/>								
9.-Disfruto leyendo artículos, libros y publicaciones sobre entrenamiento, liderazgo y psicología, y luego cuando pongo en práctica lo que he leído	<input type="checkbox"/>								
10.- Cuando se corrigen errores, no me preocupo en poner peligro relaciones de trabajo	<input type="checkbox"/>								
11.-Administro mi tiempo eficientemente.	<input type="checkbox"/>								

12.-Disfruto explicando las complicaciones y detalles de una tarea compleja a mis colaboradores	<input type="checkbox"/>
13.- Desglosar largos proyectos en pequeñas tareas administrables es de segundo plano para mi	<input type="checkbox"/>
14.-Nada es más importante que construir un gran equipo de trabajo	<input type="checkbox"/>
15.-Disfruto analizando problemas	<input type="checkbox"/>
16.-Honro las cualidades de las personas	<input type="checkbox"/>
17.-Inducir a los empleados a mejorar su desempeño o conducta es de segunda importancia para mi	<input type="checkbox"/>
18.- Disfruto leyendo artículos, libros y publicaciones sobre mi profesión, así como al implementar los nuevos conocimientos que he aprendido	<input type="checkbox"/>
19.-Dedico tiempo para escuchar a los miembros de mi equipo de trabajo	<input type="checkbox"/>
20.-Me aseguro que los miembros del equipo estén trabajando a su máxima capacidad	<input type="checkbox"/>
21.-Dirijo las actividades o miembros de equipo en tareas o proyectos particulares	<input type="checkbox"/>
22.-Busco el bienestar individual de los miembros de mi equipo	<input type="checkbox"/>
23.-Muestro disposición a hacer cambios en mi enfoque de liderazgo	<input type="checkbox"/>
24.-Esfuerzo el cumplimiento de tiempos de entrega de resultados	<input type="checkbox"/>
25.-Solicito opiniones y criterios de mi grupo de trabajo para tomar decisiones importantes	<input type="checkbox"/>
26.- Esfuerzo el establecimiento de estándares definidos de desempeño para mi grupo de trabajo	<input type="checkbox"/>
27.-Proveo soporte a los miembros de equipo en la realización de acciones específicas	<input type="checkbox"/>
28.-Defino y comunico mi posición personal claramente	<input type="checkbox"/>

Elaborado por: Modificación Jenny Flores

6.7.2.2.-Procesamiento y Análisis de Resultados

Después de completar el cuestionario, las puntuaciones de las respuestas se calcularan en las siguientes celdas

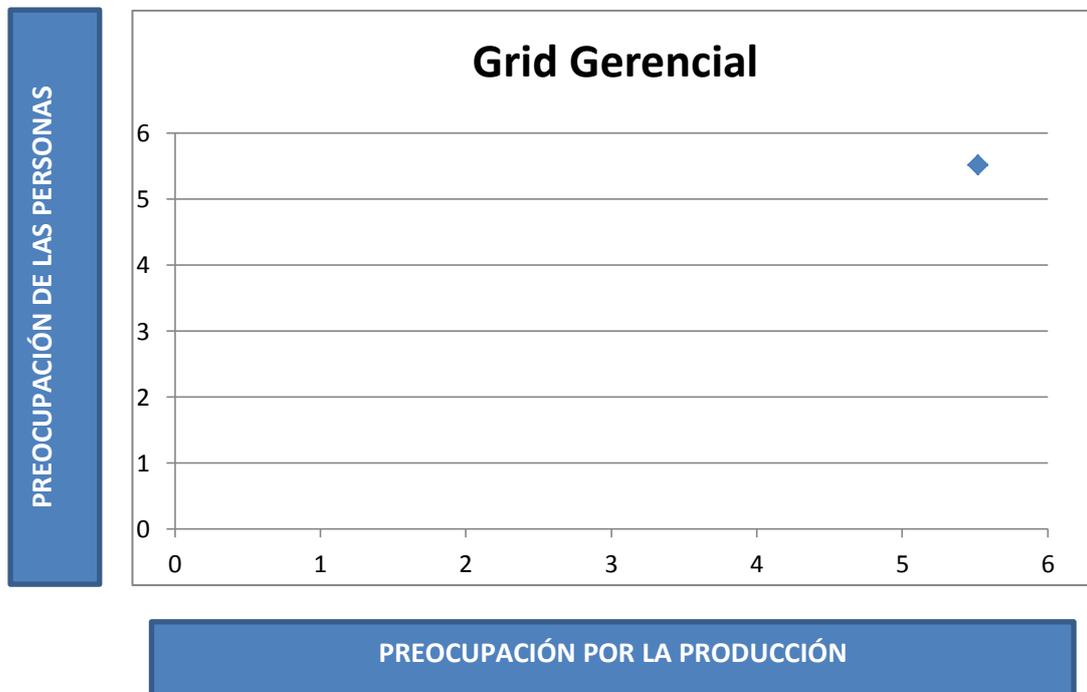
Tabla 22: Análisis de Resultados

Orientaciones		Puntaje Total	Factor	Puntaje Final
		92		
Orientación	a	46	0.12	5.52
Personas				
Orientación	a	46	0.12	5.52
Producción				

Elaborado por: Jenny Flores

Sección de Gráfico

Gráfico 24: Resultado



Fuente: Elaboración Propia **Elaborado por:** Jenny Flores

6.7.2.3.-Estilo de Liderazgo

Mediante el test realizado se ha podido diagnosticar el tipo de liderazgo que posee el actual alcalde del Gobierno Autonomo Descentralizado Municipal del Canton San Pedro de Pelileo que se encuentra en 5,5 El Estilo Hombre Organizacional de la rejilla del grid gerencial, lo que quiere decir, que Intenta balancear su preocupación en la fuerza de trabajo y en cumplir con el trabajo requerido trata de comprometerse entre las dos fuerzas competidoras: mantener una moral razonable pero no excelente, y un nivel de producción cercano a las expectativas, sin exceder ambas significativamente. Este líder se diluye rápidamente al mantener a ambos elementos ni satisfechos ni insatisfechos

6.7.3.- Identificación de los Elementos Estratégicos del Liderazgo en base a la Encuesta

6.7.3.1.-Introducción

A fin de establecer los factores claves de éxito se procedió a analizar los resultados de la encuesta realizada sobre el Desarrollo Organizacional, considerando que es un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrando desde arriba, para aumentar la eficiencia y salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento'. Según (De Faria Mello, 2004, pág. 27) .

Para ello se tomó como insumo principal los aspectos o ideas fundamentales de la encuesta, entre estos tenemos los siguientes:

- Gestión Pública
- Liderazgo
- Capacitación
- Talento Humano
- Desempeño Laboral

- Valores

Gestión Pública.- Es la aplicación de principios microeconómicos clásicos y de la economía de las organizaciones a problemas de objetivos sociales alcanzables con restricciones, en organizaciones públicas. Según (Cansino, 2001, pág. 55)

Liderazgo.-Es el proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los demás miembros de un grupo. El significado de la raíz lingüística de la palabra inglesa lead o leader, encontrando múltiples acepciones tales como conducir, guiar, dirigir, hacia, dirigente, conductor o propietario. En lenguaje coloquial el concepto de liderazgo se asocia a carisma, vocablo procedente del griego y cuya traducción equivale a "gracia"; esto implica cierto atractivo y una imagen de confianza y respeto, a raíz de la energía que transmiten determinadas personas. Según (Oltra, Curos, Diaz, Teba, & Tejero, 2005, pág. 248)

Capacitación.-Es una actividad estructurada, que se basa en las necesidades reales de las personas, que permita apreciar los resultados. Sus contenidos deben hacer referencia directa a los objetivos que se establezcan, y debe diseñarse un mecanismo de evaluación que le permita verificar que se cumplió lo establecido.

Los programas de capacitación deben responder a un principio de unidad, es decir, de una percepción integral de la persona; y deben responder a sus necesidades completas. Según (Montalvan, 1999, pág. 53)

Talento Humano.-La administración del Talento Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también como control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo. Según (Jimenez, 2012)

Desempeño Laboral.-Es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad .Según (Guerra & araujo, 2007)

Clima Organizacional.-Es el resultado de los efectos, subjetivos percibidos del sistema formal de los administradores, y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores motivación de las personas que trabajan en una organización dada. Según (Mendez & Carlos, pág. 32)

Valores.-Los valores pueden ser definidos como unos sistemas de evaluación social que resumen una interacción dinámica entre el individuo y la sociedad o un grupo juzga los modos de conducta en función de normas culturales que los sitúan en una escala de apreciación más o menos positiva. Los valores pueden ser considerados como las normas culturales del juicio social. Según (Fischer, 1992)

6.7.3.2.-- Identificación de las Orientaciones basadas en los Modelos de Liderazgo Gerencial

El propósito de este apartado es recoger las principales orientaciones de los modelos de Liderazgo Gerencial, a fin de priorizar aspectos que contribuyan al diseño del modelo. Para ello se presenta primero los aspectos de cada modelo y se fortalece presentando un gráfico, por configurar dicho modelo

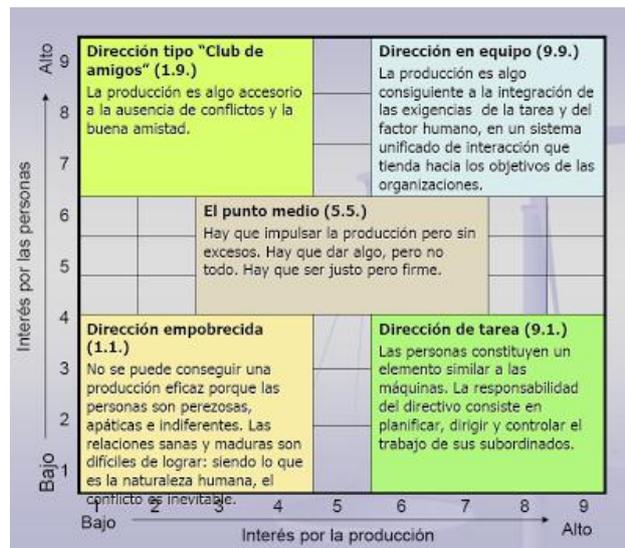
- Rejilla de Blake y Mouton
- Liderazgo Situacional
- Trébol de Liderazgo
- Modelo de Fiedler y Vroom
- Modelo Complejo de Vroom
- El Modelo de Covey de los 7 Hábitos
- El Modelo de “Círculo de Liderazgo y Gestión por 8 Hábitos”

6.7.3.2.1.-Rejilla de Blake y Mouton

La rejilla de Blake y Mouton considera las siguientes orientaciones:

Producción, Resultados, Organización, Relaciones Humanas, Autoritario, Participativo, Burocrático. Decisión, Conflicto, Convicción

Gráfico 25



Fuente: <http://zuriel-wwwliderazgoco.com>

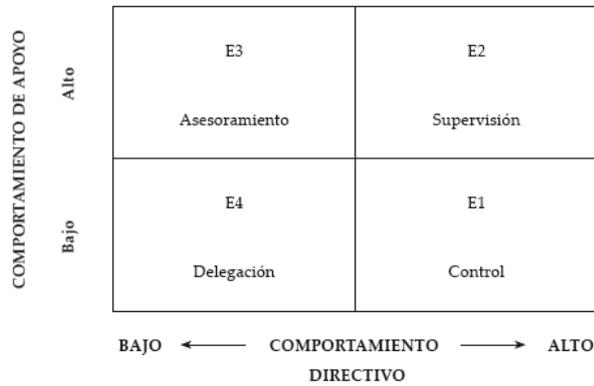
Elaborado por: Jenny Flores

6.7.3.2.2.-Liderazgo Situacional

El Liderazgo Situacional considera las siguientes orientaciones:

Dirección, Líder, Tarea, Objetivo, Diagnóstico, Análisis, Resultado, Situación, Confianza, Respeto, Subordinado, Tarea, Trabajo, Jefe, Delegación, Participación, Supervisión, Control.

Gráfico 26



Fuente: (Cardona Labarga, 2006)

Elaborado por: Jenny Flores

6.7.3.2.3.-Trébol de Liderazgo

El Trébol de Liderazgo considera las siguientes orientaciones:

Objetivo, Tarea, Planificación, Calidad, Grupo, Trabajo, Liderazgo, Necesidad, Individual, Cohesión, Entrenamiento, Visión

Gráfico 27



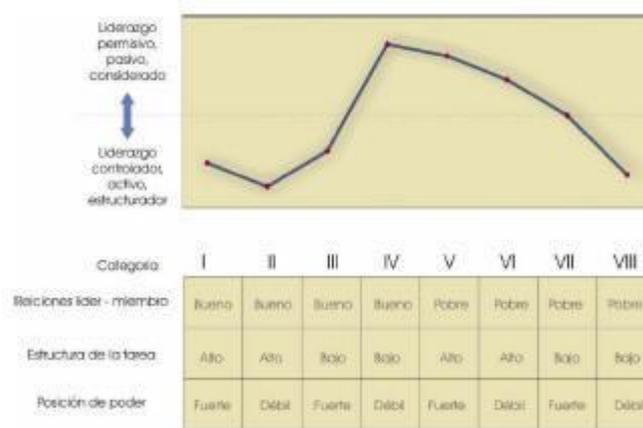
Fuente: (Cardona Labarga, 2006)

Elaborado por: Jenny Flores

6.7.3.2.4.-Modelo de Fiedler y Vroom

El Modelo de Fiedler y Vroom considera las siguientes orientaciones:
Estilo, Líder, Estructura, Tarea, Posición, Trabajo.

Gráfico 28



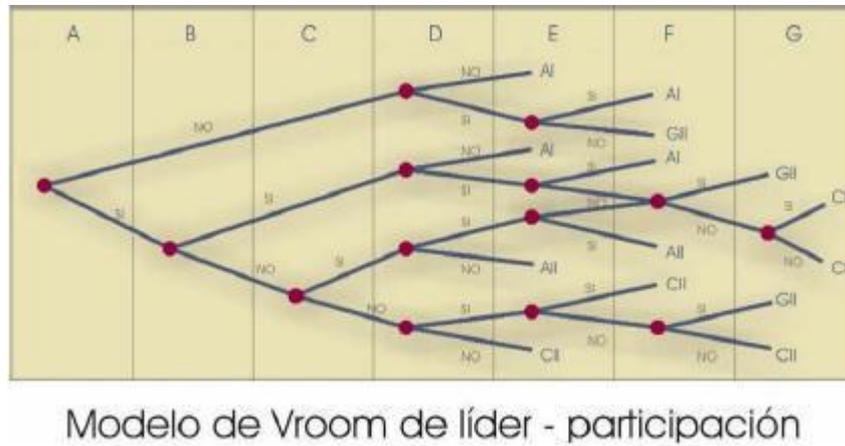
Fuente: (Cardona Labarga, 2006)

Elaborado por: Jenny Flores

6.7.3.2.5.-Modelo Complejo de Vroom

El Modelo Complejo de Vroom considera las siguientes orientaciones:
Decisión, Motivación, Expectativa, Decisión, Información, Participación, Empleado, Calidad, Directivo.

Gráfico 29



Fuente: (Cardona Labarga, 2006)

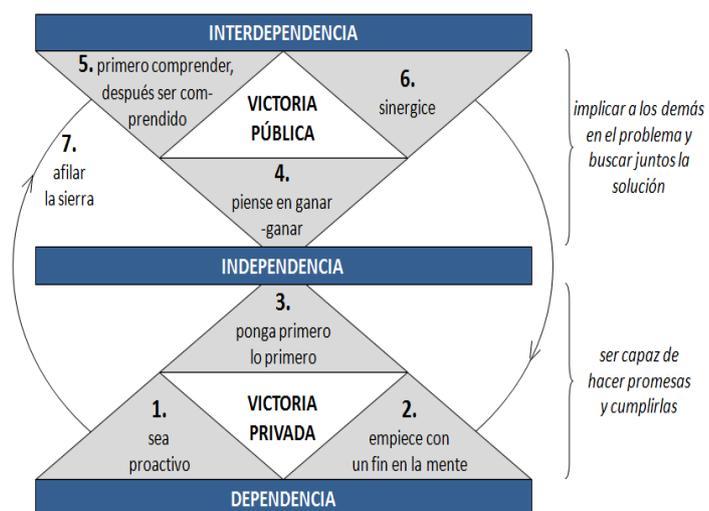
Elaborado por: Jenny Flores

6.7.3.2.6.-El Modelo de Covey de los 7 Hábitos

El modelo de Covey de los siete hábitos considera las siguientes orientaciones:

Proactivo, Sinergia, Empresa, Dependencia, Interdependencia, Interdependiente, Esfuerzo, Trabajo en equipo.

Gráfico 30



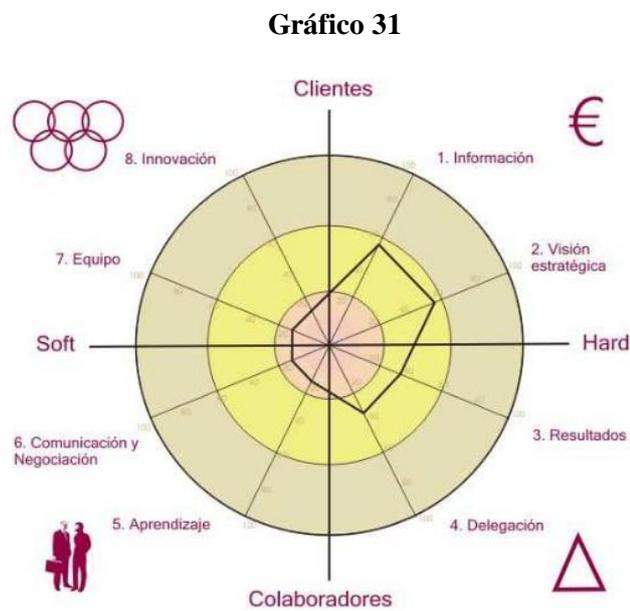
Fuente: (Cardona Labarga, 2006)

Elaborado por: Jenny Flores

6.7.3.2.7.-El Modelo de “Círculo de Liderazgo y Gestión por 8 Hábitos”

El Modelo de Círculo de Liderazgo y Gestión por 8 Hábitos considera las siguientes orientaciones:

Habito,Desarrollo,Innovación,Delegación,Empresa,Negociación,Planteamiento,,Información,Comunicación,Delegación,Directivo.



Fuente: (Cardona Labarga, 2006)

Elaborado por: Jenny Flores

Luego de haber seguido un proceso metodológico tenemos como resultado un conjunto de principios, proceso, estilos, visibilizados en la tabla. A continuación se consolida la información en una matriz.

- Principios
- Proceso
- Estilo

6.7.3.2.1.-Síntesis de las Orientaciones Basadas En Los Modelos De Liderazgo Gerencial

Tabla 23: Síntesis de las Orientaciones de los modelos de Liderazgo

MODELO	ELEMENTOS DEL MODELO	DISTRIBUCION DE LOS ELEMENTOS DE LOS MODELOS DE LIDERAZGO GERENCIAL		
		PRINCIPIOS	PROCESO	ESTILO
REJILLA DE BLAKE Y MOUTON	Producción Resultados Organización Relaciones Humanas Autoritario Participativo Burocrático Decisión Conflicto Convicción	Convicción	Producción Resultado Organización	Autoritario Participativo Burocrático Relaciones Humanas Decisión Conflicto
LIDERAZGO SITUACIONAL	Dirección Tarea Diagnóstico Análisis Resultado Situación Confianza	Líder Objetivo Confianza Respeto	Dirección Tarea Diagnostico Análisis Resultado Tarea Trabajo	Líder Objetivo Delegación Participación

	Respeto Tarea Trabajo Delegación Participación Supervisión Control		Supervisión Control Situación	
TREBOL DE LIDERAZGO	Objetivo Tarea Planificación Calidad Trabajo Liderazgo Individual Cohesión Entrenamiento Visión	Calidad	Objetivo Tarea Planificación Trabajo Entrenamiento	Liderazgo Cohesión Individual Visión
MODELO DE FIEDLER Y VROOM	Líder Estructura Tarea Posición Trabajo		Estructura Tarea Trabajo	Líder Posición
MODELO COMPLEJO DE VROOM	Decisión Motivación Decisión Información Participación		Motivación Información Empleado Calidad	Decisión Participación

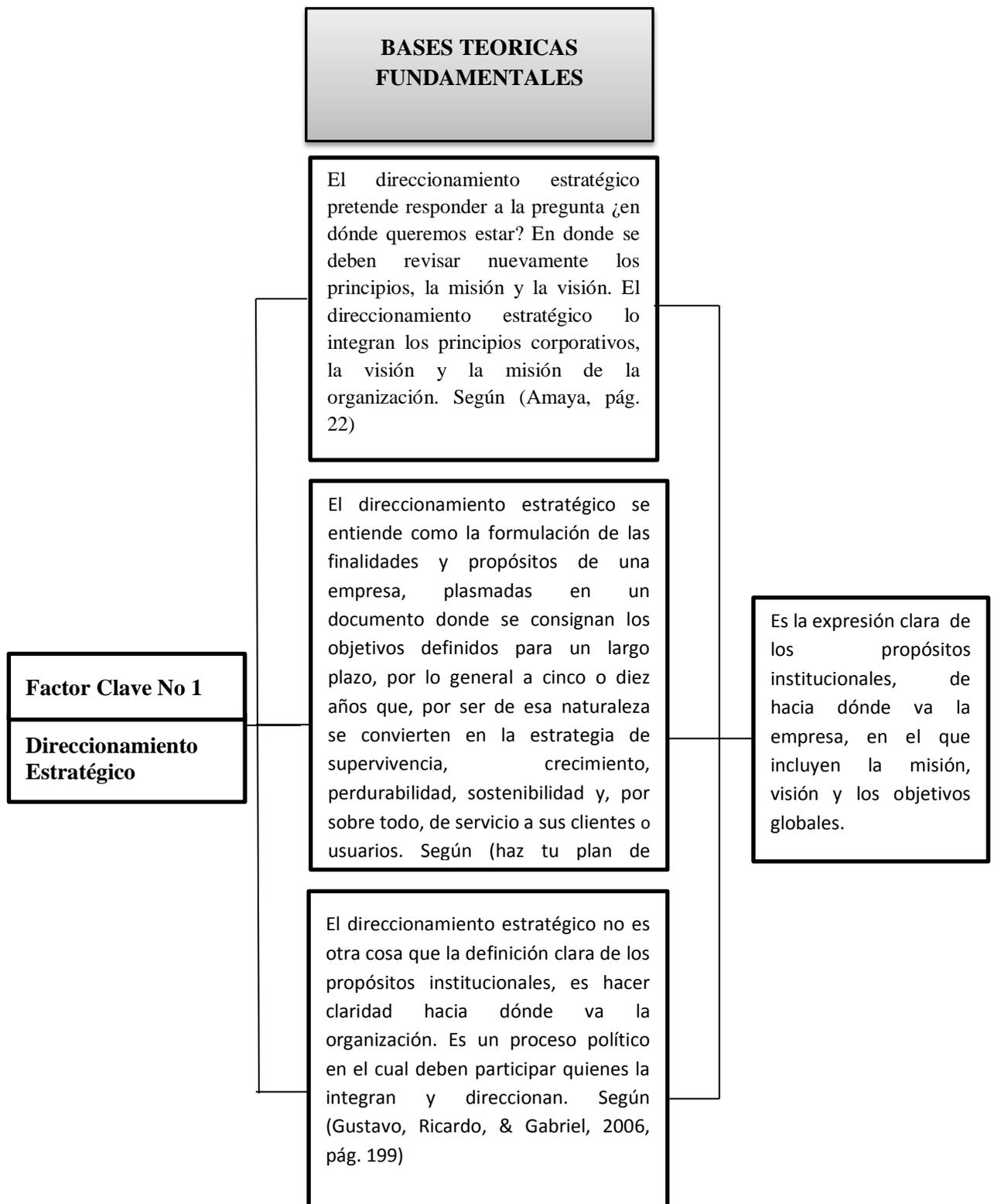
	Calidad			
EL MODELO DE COVEY DE LOS 7 HÁBITOS	Proactivo Sinergia Empresa Dependencia Interdependencia Interdependiente Esfuerzo Trabajo en equipo		Empresa Trabajo en Equipo Esfuerzo	Proactivo Dependencia Interdependencia Sinergia
EL MODELO DE “CÍRCULO DE LIDERAZGO Y GESTIÓN POR 8 HÁBITOS	Desarrollo Innovación Delegación Empresa Negociación Planteamiento Información Comunicación Directivo		Desarrollo Innovación Empresa Planteamiento Información Comunicación	Directivo Delegación Negociación

6.7.3.3.-Factores Claves de Éxito del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo

Luego de haber realizado un análisis acerca de los factores claves de éxito en base a la encuesta, modelos de liderazgo gerencial se concluye que los factores más relevantes que ayudarían al alcalde a mejorar su gestión y por ende el desarrollo Organizacional de la Institución son los siguientes:

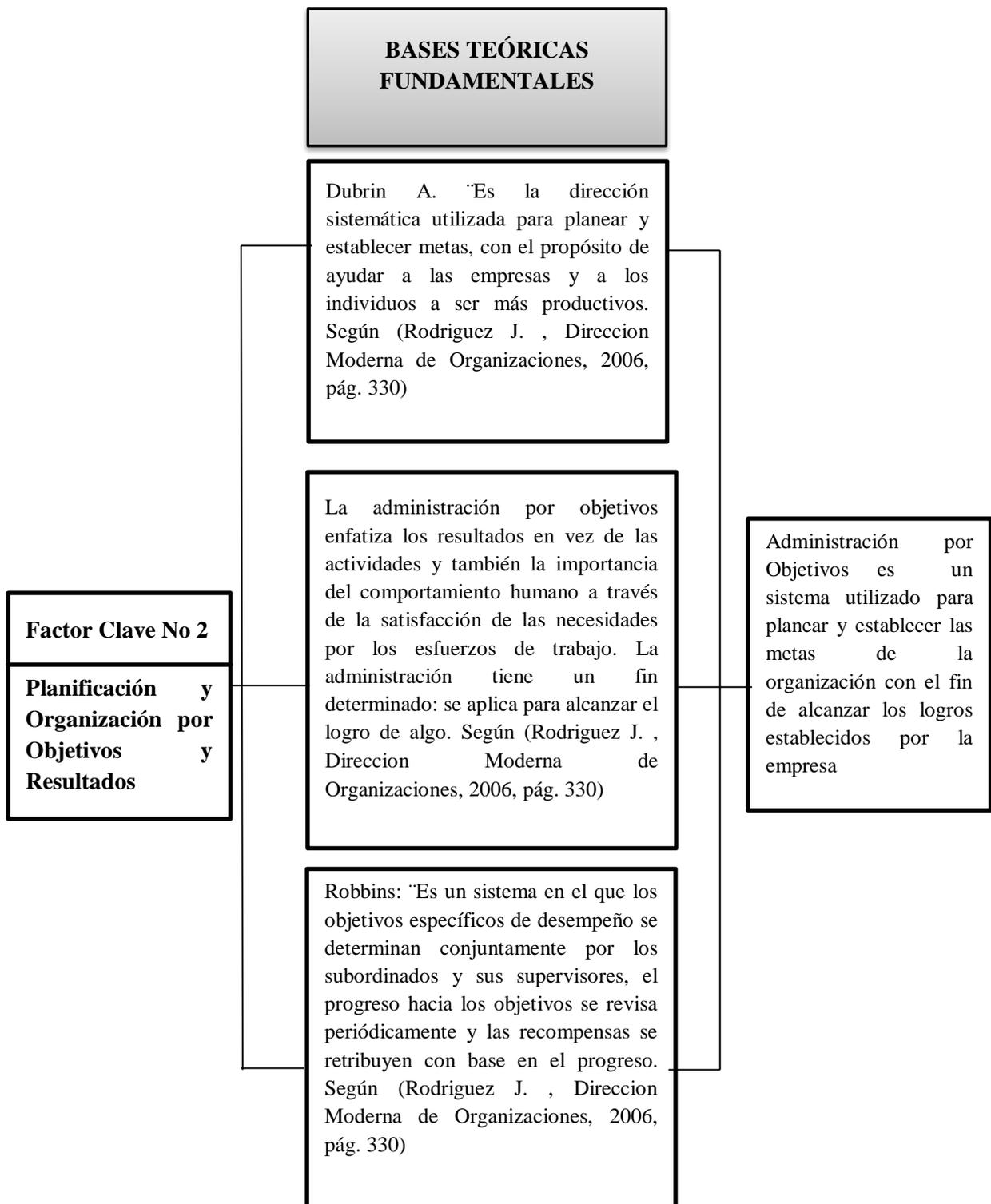
En la presente investigación se realizaron tres conceptualizaciones de cada factor clave de éxito y al final un concepto realizado por el autor de la tesis que se observa en la parte derecha.

Gráfico 32: Bases Teóricas Fundamentales



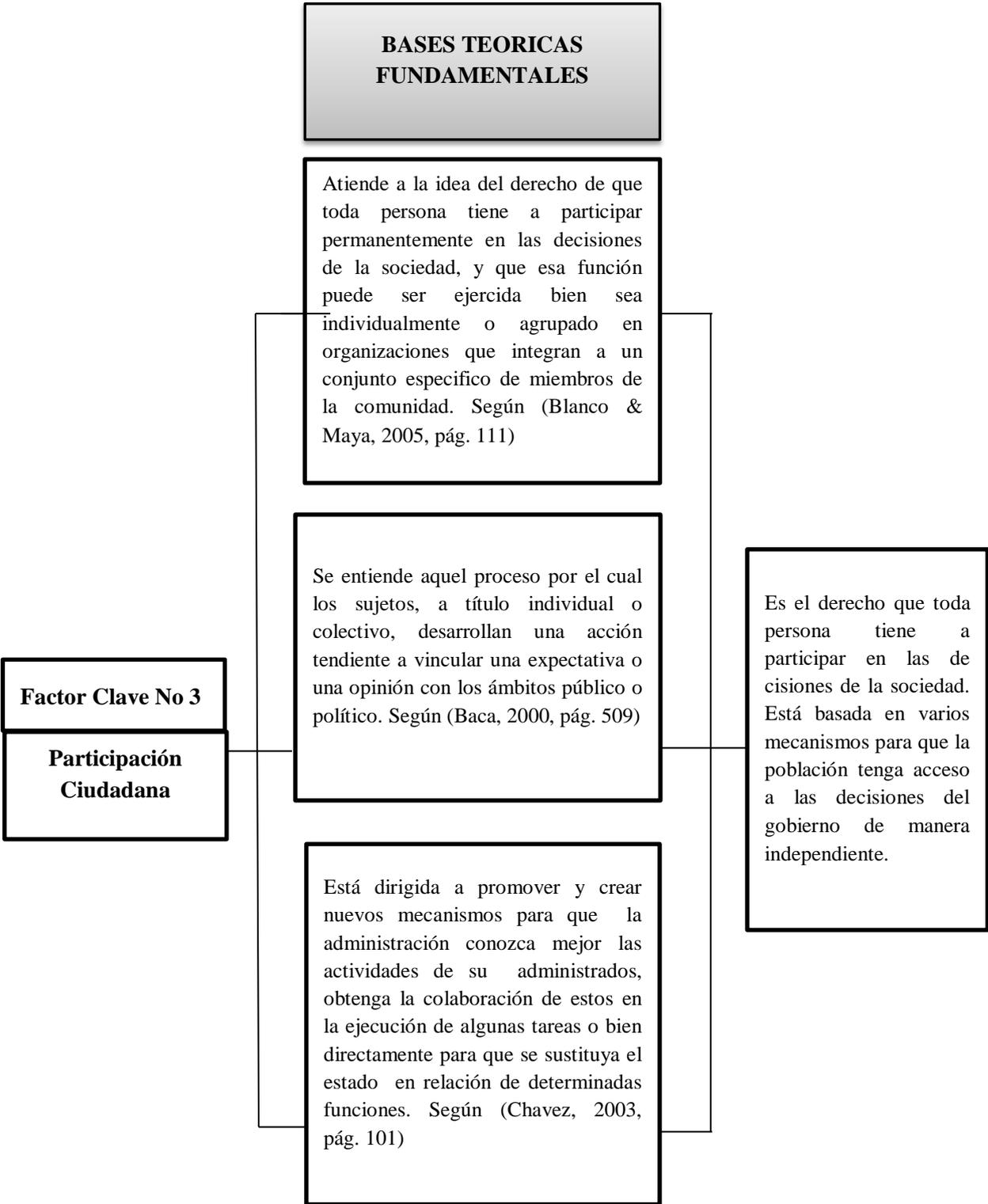
Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Jenny Flores

Gráfico 33: Bases Teóricas Fundamentales



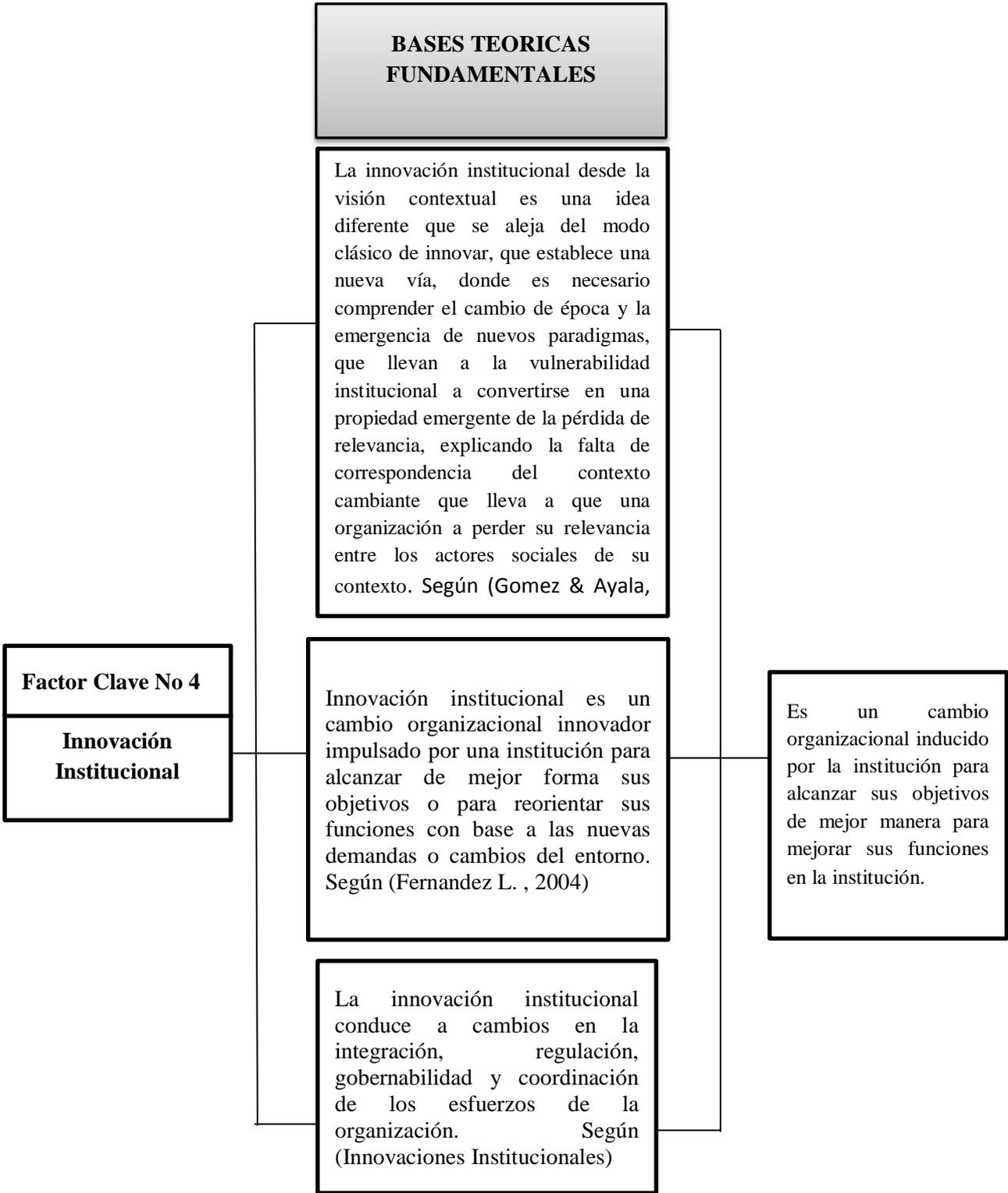
Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Jenny Flores

Gráfico 34: Bases Teóricas Fundamentales



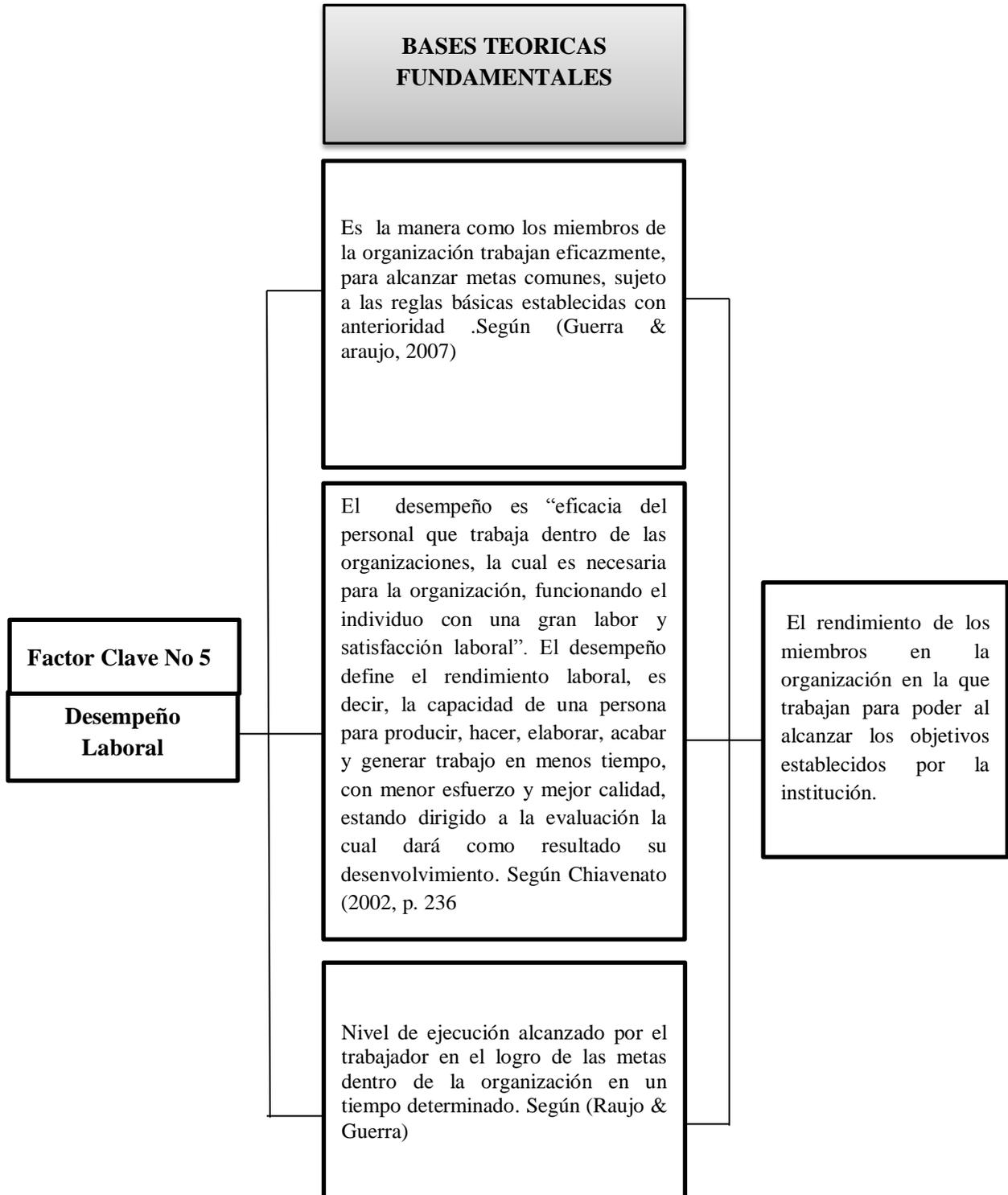
Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Jenny Flores

Gráfico 35: Bases Teóricas Fundamentales



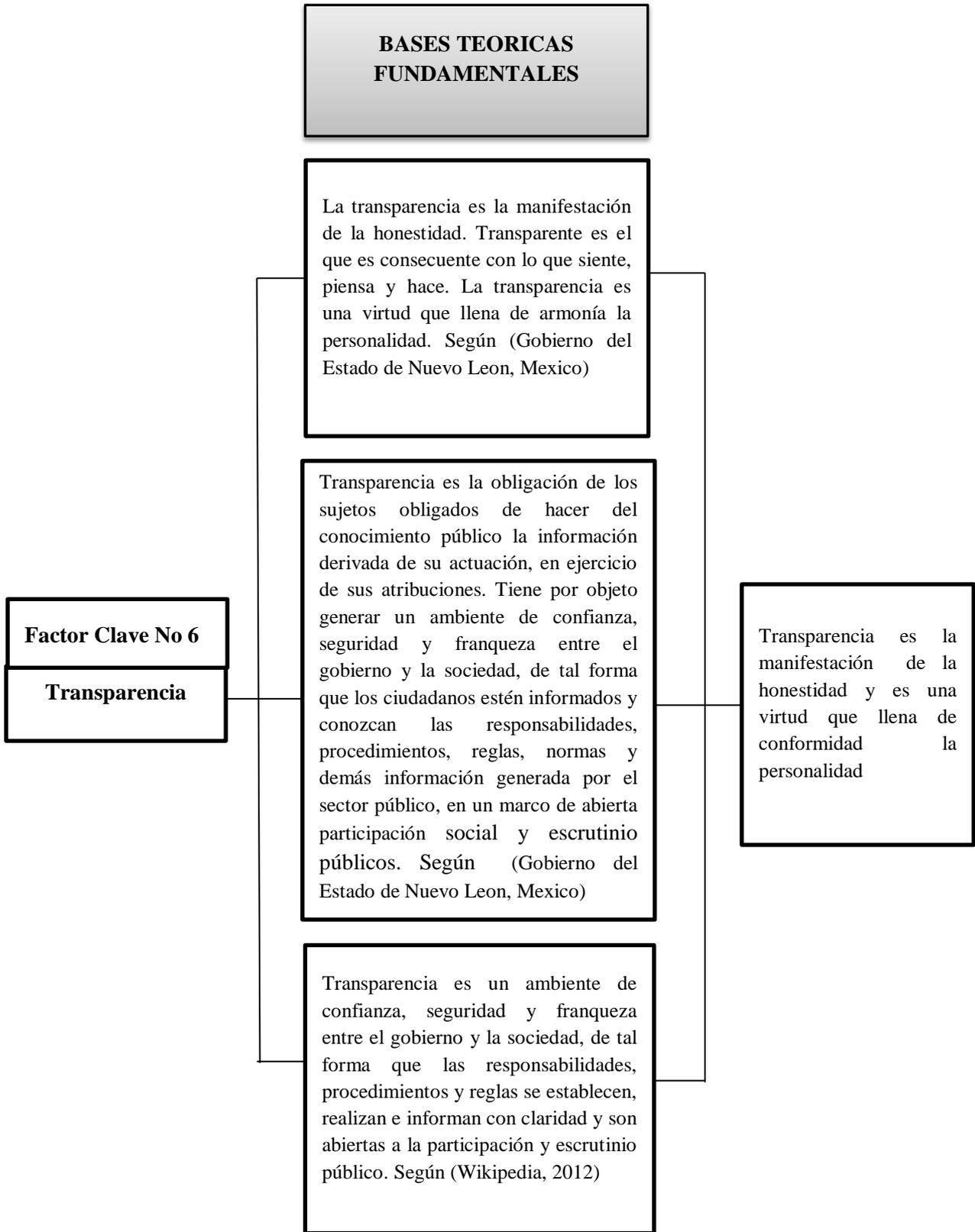
Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Jenny Flores

Gráfico 36: Bases Teóricas Fundamentales



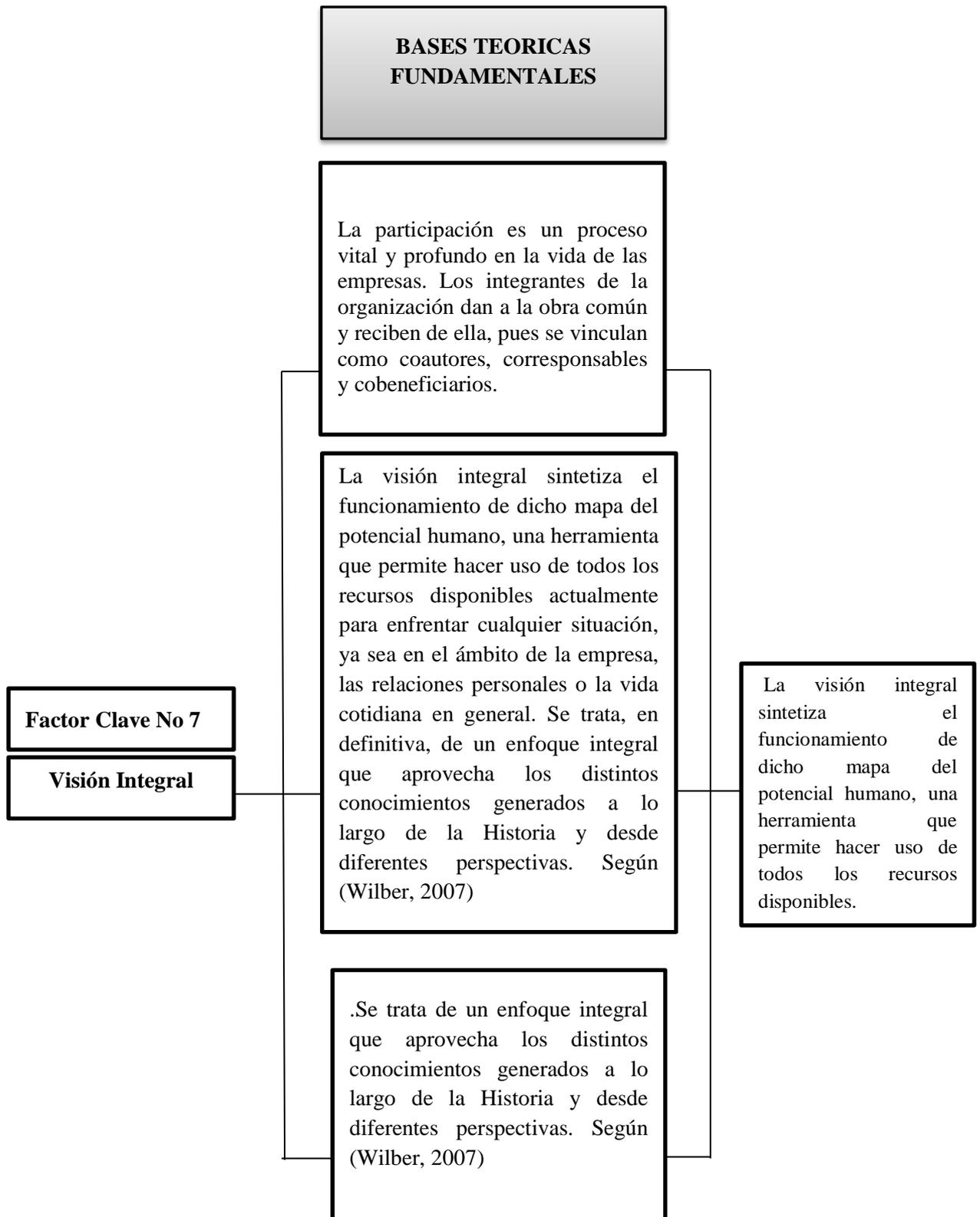
Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Jenny Flores

Gráfico 37: Bases Teóricas Fundamentales



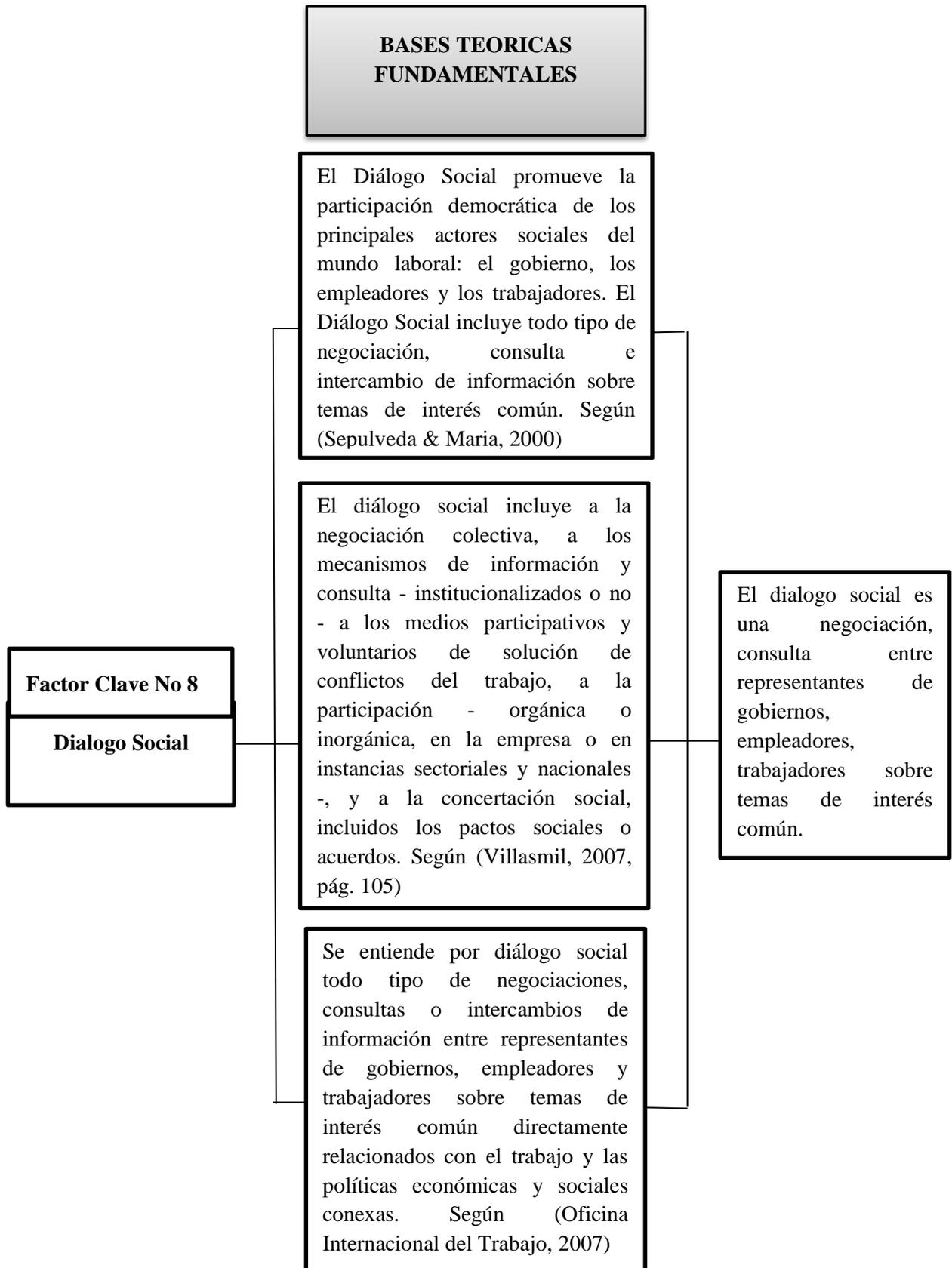
Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Jenny Flores

Gráfico 38: Bases Teóricas Fundamentales



Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Jenny Flores

Gráfico 39: Bases Teóricas Fundamentales



Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Jenny Flores

6.7.4.-MODELO DE LIDERAZGO INTEGRADOR

6.7.4.1.-Introducción

El presente modelo fue creado con la finalidad de mejorar el desempeño institucional del actual alcalde del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo y proveer directrices concretas que coadyuven a fortalecer las prácticas de liderazgo dentro de la institución, en todos los niveles, las cuales consideren las características particulares de los estilos de dirección del Alcalde, las consideraciones de los empleados sobre la efectividad de su liderazgo, y las condiciones generales de trabajo dentro de la institución

El modelo resultante agrupa en su estructura, los fundamentos necesarios para la conformación de un pilar de liderazgo dentro de la organización es decir, para la elaboración de la política general de liderazgo de la alta dirigencia de la institución de acuerdo con la situación actual de dirección, de tal manera que se encaucen las prácticas individuales del actual alcalde dentro de los parámetros de orientación y estilo directivo deseados.

6.7.4.2.-Orientación Estratégica del Proceso de Construcción del Modelo de Liderazgo Integrador

Las orientaciones estratégicas que guiaran el proceso se basaran en tres pilares fundamentales y estos son:

Institucionalidad

Es un conjunto de creencias, ideas, valores, principios, representaciones colectivas, estructuras y relaciones que condicionan las conductas de los integrantes de una sociedad, caracterizándola y estructurándola .La institucionalidad está dominada por reglas preestablecidas en un determinada contexto social, político o económico. De acuerdo a ella, se llevan a cabo interacciones entre las personas: normadas por leyes,

compromisos y valores. Están encargados de planificar y ejecutar obras públicas, además de otros servicios. Los GAD cantonales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera; están integrados por las funciones de Participación Ciudadana, Legislación y Fiscalización, y Ejecutiva.

Servidor Público

Es una persona que brinda un servicio de utilidad social, presta su servicio estado, es decir beneficia a otras personas y no genera ganancias privadas (más allá del salario que pueda percibir el sujeto por este trabajo)

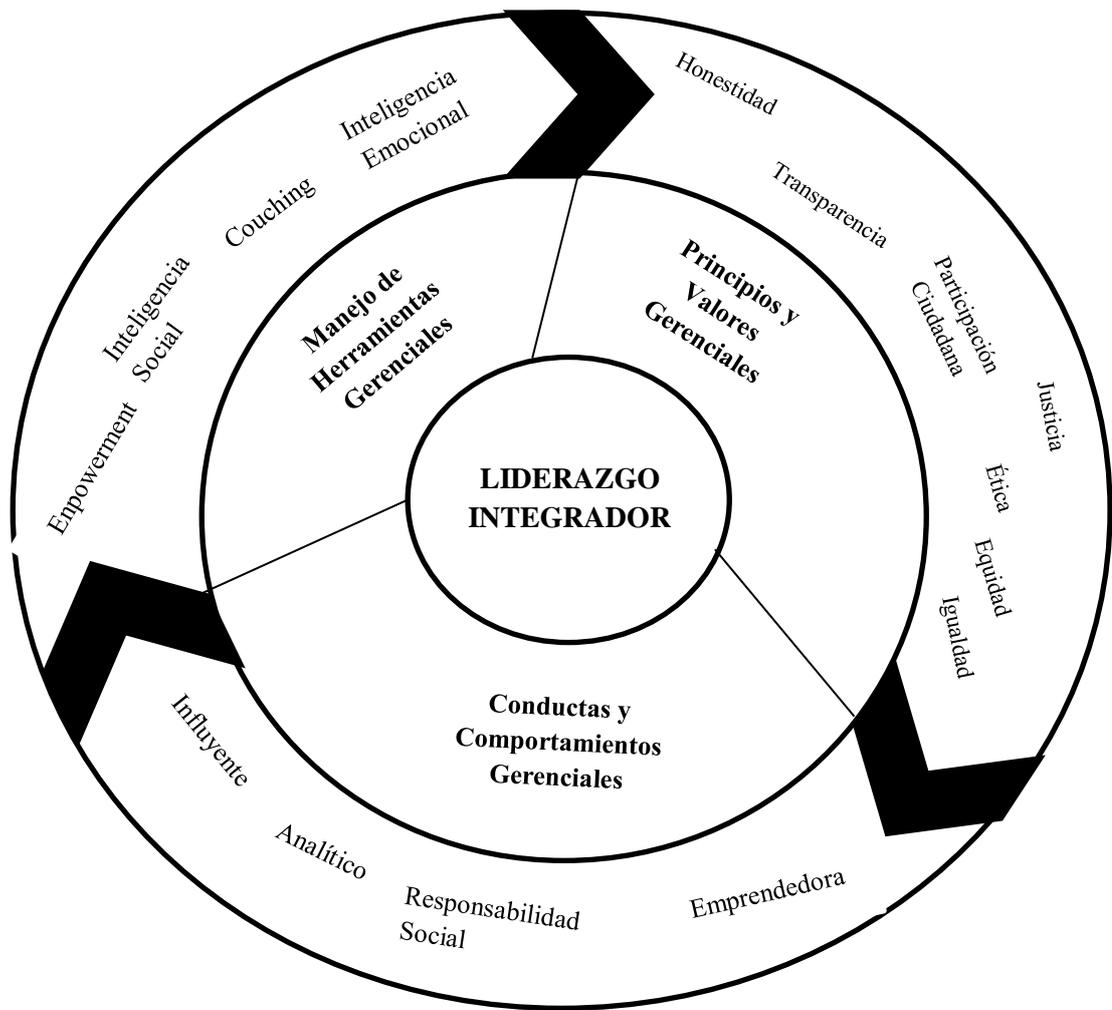
Gestión Pública

Actividad que se desarrolla en los organismos oficiales para el cumplimiento de los fines del estado, está interviene en la planeación, ejecución y control de las actividades de las organizaciones; en la obtención de los insumos que permiten la toma de decisiones y en la organización y operación de los instrumentos para que tales decisiones se ejecuten.

6.7.4.3.-Esquema del Modelo

A continuación se presenta el esquema del modelo creado de acuerdo a las necesidades del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo

Gráfico 40: Esquema del Modelo de Liderazgo Integrador



Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Jenny Flores

6.7.4.4.-Componentes del Modelo

Principios y Valores Gerenciales

Honestidad.-Expresa conciencia de las cosas para una auténtica vida comunitaria, que deshecha la corrupción en la institución y ayuda el bienestar de la comunidad.

Transparencia.-Es la claridad que debe mostrar todo acto humano que implica asumir y nunca evadir responsabilidades y llamar las cosas por su nombre; es ponerse en evidencia ante sí mismo y ante los demás con sus propios actos sin escudarse en la posición política, administrativa o ideológica. La transparencia deberá acompañar todas las obras de las personas que hacen parte de esta institución.

Justicia.- Es el equilibrio y armonía social, lo que significa reconocer y fomentar las buenas causas y acciones, así como condenar los comportamientos que hacen daño a las personas y a la sociedad. Virtud que implica dar a cada uno lo que le corresponde o le pertenece, también consiste en conocer, respetar y hacer valer los derechos fundamentales del ser humano.

Participación Ciudadana.-Conjunto de acciones o iniciativas que impulsan el desarrollo local y la democracia participativa a través de la integración de la comunidad que ayudaran tanto al beneficio de la institución como de la comunidad.

Ética.- Conjunto de principios y valores que determinan el actuar y el reaccionar de una persona o un grupo ante una situación, que ayudan a fomentar el bienestar de la institución y la comunidad.

Equidad.-Es dar a cada uno lo que le corresponde según sus necesidades, méritos, capacidades o atributos, así como derechos y deberes, libertades, poderes y oportunidades, de modo que todos los empleados puedan ser beneficiarios de los

resultados del trabajo colectivo, participando en la toma de decisiones y en la dirección, administración de los asuntos comunes en la institución.

Igualdad.- Permitir y fomentar el igual acceso a las oportunidades de desarrollo personal y profesional a los empleados que dependen de la institución

Conductas y Comportamientos Gerenciales

Influyente.- Su prioridad es lograr el respaldo de empleados, trabajadores y en especial la sociedad para llegar a la meta trazada. El relacionarse con la gente a menudo construirá relaciones profundas que beneficiaran a la institución.

Analítico.- Tomar decisiones acertadas en base a análisis que generen, identifiquen, organicen y presenten las ideas con la mente clara, y aplicar esas habilidades mentales para construir proyectos, propuestas, informes y presentaciones ganadoras; para dirigir o participar en reuniones fructíferas; para saber qué información pedir y dar, desde la óptica de su contenido.

Responsabilidad Social.- Es el compromiso u obligación que la institución tiene con la sociedad en su conjunto, para que participe de los beneficios del desarrollo, mantenga relaciones justas y solidarias con la comunidad.

Emprendedora.- La capacidad de fijación de metas que establecerá la institución para mejorar, es fundamental y sobre ella reposa cualquier otra actividad que se pretenda emprender; nadie puede iniciar un camino si no sabe de previo a dónde quiere ir.

Manejo de Herramientas Gerenciales

Empowerment.- Proceso estratégico que buscara una relación de socios entre la organización y su gente, aumentara la confianza responsabilidad autoridad y compromiso para servir a la comunidad

Inteligencia Social.-Capacidad de optimizar al máximo la relación con empleados y trabajadores, sacando lo mejor de ellos, generando el mínimo nivel de rechazo y consiguiendo los mejores resultados de ellos.

Couching.- Sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo de la institución

Inteligencia Emocional.- Habilidad que tiene el ser humano para establecer buenas relaciones interpersonales. Consiste también en las potencialidades que tiene el ser humano a nivel cognitivo y social que le permite adaptarse adecuadamente a una cultura determinada.

6.7.4.5.-Perfil del Líder Integrador

- Agente De Cambio: Busca La Mejora Continua
- Excelente Comunicador.
- Espíritu Empresarial
- Sentido Del Éxito
- Capacidad de comunicarse
- Capacidad de establecer metas y objetivos.
- Fomente la colaboración y el trabajo de en equipo.
- Capacidad de planeación
- Capacidad para lograr que las ideas, los pensamientos y los sentimientos de su equipo de trabajo se conviertan en acción
- Sabe persuadir, motivar, escucha con detenimiento y aprende de su gente.
- Habilidad de poner sus ideas en acción
- Conoce como planificar y delegar.
- Diagnóstica las situaciones difíciles antes que lleguen, y se enfoca en las soluciones.

- Tiene un compromiso con la experiencia, sabe tomar riesgos, proyecta energía y es una persona espontánea y entusiasta.
- Levanta el espíritu de su gente y los motiva a tomar acción para conseguir los resultados deseados.

6.7.5.- CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE LIDERAZGO INTEGRADOR

Tabla 24: Cronograma de Implementación del Modelo de Liderazgo Integrador

CRONOGRAMA								
Tiempo de Duración de la Implantación del Modelo de Liderazgo Integrador								
Modelo de Liderazgo Integrador para mejorar el Desarrollo Organizacional en el GAD Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo								
Objetivo:								
Diseñar un modelo de liderazgo integrador para mejorar el desarrollo organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo.								
N-	ACTIVIDADES	TIEMPO	1	2	3	4	5	EVENTO
1	Liderazgo Integrador	1 día						Conferencia
2	Principios y Valores Gerenciales	1 día						Conferencia
3	Conductas y comportamientos Gerenciales	1 días						Conferencia
4.	Manejo de Herramientas Gerenciales	2 días						Conferencias
RECURSOS		RESPONSABLES	PERIODO DE EJECUCIÓN					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tecnológico ▪ Económico ▪ Humano ▪ Material 		Jefe de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo Investigador : Jenny Flores	Fecha de Inicio: Abril Fecha de culminación: Mayo					

Elaborado por: Jenny Flores

Fuente: Elaboración propia

6.7.6.- PLAN DE ACCIÓN

Tabla 25: Plan de Acción

ETAPA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSO	INDICADOR
ETAPA I ANÁLISIS SITUACIONAL DE LIDERAZGO	Aplicación del Test Grid Gerencial.	Aplicación del cuestionario Proceso de tabulación, análisis, interpretación y resultados	15 días	Investigador Jefe de Recursos Humanos	Material de oficina	Estructura del Test.
ETAPA II FACTORES CLAVES DE ÉXITO DE LIDERAZGO	Desarrollo Factores claves del Éxito del Factores GAD	Identificación de elementos estratégicos de liderazgo, orientaciones, desarrollo de los FCE	12 días	Investigador Jefe de Recursos Humanos	Computadora Material de oficina	Factores claves de éxito
ETAPA III DISEÑO DE MODELO DE LIDERAZGO INTEGRADOR	Diseñar el modelo de liderazgo	Componentes del modelo Perfil del líder integrador	15 días	Jefe de Recursos Humanos	Material de oficina	Mejorar el desarrollo organizacional

Elaborado por: Jenny Flores

Fuente: Elaboración propia

6.7.7.-PRESUPUESTO

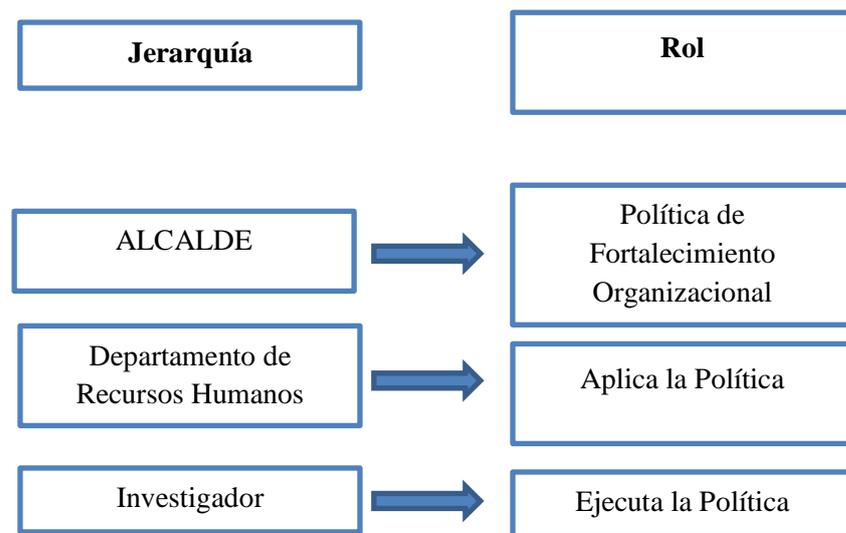
Tabla 26: Presupuesto

DETALLE	PRESUPUESTO	
Capital	\$ 1770.80	
Recurso Humano		750.00
Técnico para dar a conocer la implementación del modelo en el GAD Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo		
Refrigerio (113)		565.00
Equipo de computo		150.00
Materiales a utilizarse (hojas, carpetas, lápiz, borradores, folletos)		180.80
Imprevistos		125.00
GASTO TOTAL		\$ 1770.80

Elaborado por: Jenny Flores
Fuente: Elaboración propia

6.8.- ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

Una vez elaborada la propuesta el siguiente paso es dar a conocer a el recurso humano sobre la puesta en marcha de la misma, a continuación se detalla cómo será llevada a cabo.



6.9.-PLAN DE MONITOREO Y EVALUACION DE LA PROPUESTA

Tabla 27: Plan de Monitoreo y Evaluación de la Propuesta

PREGUNTAS BASICAS	EXPLICACIÓN
¿Qué evaluar?	Desarrollo Organizacional del GAD Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo
¿Por qué evaluar?	Para verificar si se está cumpliendo la propuesta establecida
¿Para qué evaluar?	Para medir el grado de factibilidad que ha tenido la propuesta
¿Con que criterios evaluar?	Teniendo en cuenta la eficacia, efectividad y productividad
Indicadores	Cuantitativos y Cualitativos
¿Quién evalúa?	Investigador
¿Cuándo evaluar?	Mes de Marzo
¿Cómo evaluar?	Encuesta
Fuentes de información	Libros sobre Desarrollo Organizacional y Liderazgo, documentos archivados, biblioteca virtual, tesis, libros de test, diarios.
¿Con que evaluar?	Material ,esferos y hojas

Elaborado por: Jenny Flores

Fuente: Elaboración propia

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Amaya, J. (s.f.). *Gerencia planeacion y Estrategia*. Santo Tomas.
- Baca, L. (2000). *Léxico de la política* . Mexico.
- Benjamin, E., & Fincowsky. (2007). *Organizacion de Empresas*. Mexico: Mc- Graw Hil.
- Bennis. (1973). *Desarrollo Organizacional Su Naturalez, sus origenes y perspectivas*. s/n: Fondo Educativo Interamericano.
- Blanco, J. H., & Maya, J. M. (2005). *Fundamentos de la Salud Publica* . Colombia: CIB.
- Calderon, G., & Castano , G. (2005). *Investigacion en Administracion en America Latina*. Colombia: Edigraficas.
- Calvo, M. (2005). *Monitor sociocultural*. España: Mad.S.L.
- Campoy, D. (2006). *Gestion Emprendedora: Estrategias y Habilidades para el Emprendedor actual*. Ideas Propias.
- Cansino, M. (2001). *Evaluar al Sector Publico Español*. Essan Graphic.
- Chavez, J. (2003). *La Participacion Social: Retos y Perspectivas*. Mexico: Plaza y Valdez S.A.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestion del talento Humano*. Colombia: Mc-Graw Hill.
- De Faria Mello, F. (2004). *Desarrollo Organizacional Enfoque Integral* . Mexico: Limusa, S.A.
- Duro , A. (2006). *Introduccion al Liderazgo Organizacional*. Madrid: DYKINSON.
- Fischer, G. (1992). *Campos de intervencion Psicologia Social*. España: Narcea.
- Flores, E. (2005). *Elementos de etica, Filosofia, Politica y Derecho*. Venezuela: CEC,SA.

- G. Cummings, T., & Christopher, G. W. (s/n). *Desarrollo Organizacional y Cambio*. Mexico: Thomson.
- Guizar, R. (2008). *Desarrollo Organizacional Principios y aplicaciones*. Mexico: McGraw Hill.
- Mendez, & Carlos. (s.f.). *Clima Organizacional en Colombia*. Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Montalvan, C. (1999). *Los Recursos Humanos para la pequeña y mediana empresa*. Mexico.
- Munch, L. (2007). *Administracion Escuela, proceso administrativo, areas funcionales y desarrollo emprendedor*. Mexico: Perarson Educacion.
- Munch, L., Osorio, J., & Vital, S. (2011). *Organizacion Diseno de Estructuras Organizacionales de alto rendimiento*. Mexico: Trillas.
- Oltra, V., Curos, M., Diaz, C. R., Teba, R., & Tejero, J. (2005). *Desarrollo Del Factor Humano*. Barcelona: Eureka Media, SL.
- Reyes, A. (2004). *Administracion de Empresas teoria y practica*. Mexico: Limusa.S.A.
- Robbins, s. (2005). *Admistracion*. Mexico: Perarson Educacion.
- Rodriguez, J. (2006). *Administracion I*. Mexico: Thomson.
- Rodriguez, J. (2006). *Direccion Moderna de Organizaciones*. mexico: Thomson.
- Topchik, G. S. (2008). *Como desarrollar a su Equipo*. Estados Unidos de America: Grupo Nelson.
- Villasmil, H. (2007). *Relaciones laborales en Tiempo Presente*. Caracas: Texto C.A.
- Wilber, K. (2007). *La Vision Integral*. Barcelona: Kairos, S.A.

LINKGRAFÍA

- Cardona Labarga, J. M. (mayo de 2006). *gestiopolis*. Obtenido de gestiopolis:
<http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/modelos-de-liderazgo.htm>
- Cardona, J. (2004). *Intangible Capital*. Obtenido de Intangible Capital:
<http://upcommons.upc.edu>
- Cardona, J. (Mayo de 2006). *Gestiopolis*. Recuperado el 24 de Octubre de 2012, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/modelos-de-liderazgo.htm>
- Clement, A. (s/n de s/n de s/n). *ComoSerUnBuenLider.com*. Recuperado el 17 de Octubre de 2012, de ComoSerUnBuenLider.com:
<http://comoserunbuenlider.com/blog/habilidades-de-un-lider.html>
- Cortez, F. (2 de Octubre de 2011). *Felix Cortez*. Recuperado el 19 de Octubre de 2012, de Felix Cortez: <http://felixcortesh.com/2011/10/el-liderazgo-en-las-organizaciones/>
- Fernandez, J. (1 de Marzo de 2009). *Slideshare*. Recuperado el 17 de Octubre de 2012, de Slideshare: <http://www.slideshare.net/jcfdezmxmanag/gestin-del-talento-humano>
- Fernandez, L. (Junio de 2004). *Universidad de Buenos Aires*. Obtenido de Universidad de Buenos Aires: <http://www.unrc.edu.ar>
- Ganuza, P. (8 de Junio de 2011). *Pablo Ganuza Gonzalez*. Recuperado el 17 de Octubre de 2012, de Pablo Ganuza Gonzalez:
http://www.pabloganuzagonzalez.com/portada_noticias/?p=4143
- Giudice, L. I. (Marzo de 2003). *Gestiopolis*. Recuperado el 6 de Diciembre de 2012, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com>
- Guerra, & araujo. (2007).
- Jimenez, Y. (19 de Abril de 2012). *Talento Humano*. Obtenido de Talento Humano:
<http://queestalentohumano.blogspot.com>
- Mazzetti, CL Carlos R. (s.f.). *Sitio Web de Club de Leones Rosario "Corazones Unidos*. Recuperado el 17 de 10 de 2012, de Sitio Web de Club de Leones Rosario "Corazones Unidos: <http://www.leonismoargentino.com.ar/INST241.htm>

- Ramirez, N., Vesga, I., & Velez, R. (s.f.). *Blake y Mouton:Blogspot*. Recuperado el 7 de Diciembre de 2012, de Blake y Mouton:Blogspot:
<http://liderazgodeblakeymouton.blogspot.com/>
- Raujo, C., & Guerra, M. (s.f.). *Universidad Rafael Belloso Chacin*. Obtenido de Universidad Rafael Belloso Chacin:
<http://www.urbe.edu/publicaciones/cicag/historico/pdf-volumen4-2/7-inteligencia-emocional-y-desempeno-laboral.pdf>
- Rodriguez, J. (11 de Mayo de 2009). *Articuloz*. Recuperado el 23 de Octubre de 2012, de Articuloz: www.articuloz.com/coaching-articulos/lo-que-marca-la-diferencia-en-el-lider-la-actitud-909618.html
- Rodriguez, R. (30 de Julio de 2012). *infoespacio.net*. Recuperado el 17 de Octubre de 2012, de infoespacio.net: <http://infoespacio.net/liderazgo/crecimiento-personal/liderazgo/fundamentos-del-liderazgo-actitud-y-aptitud>
- Rosales, C. A. (8 de Agosto de 2005). *de Grenacia. com*. Recuperado el 17 de Octubre de 2012, de de Grenacia. com: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=778>
- Sepulveda, J., & Maria, V. (2000). *Dialogo Social en los Paises Andinos*.
- Torres, A. (s.f.). *Universidad Nacional de Colombia*. Recuperado el 11 de Diciembre de 2012, de Universidad Nacional de Colombia:
<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4060010/lecciones/Capitulo1/riesgos.htm>
- Valzam. (s/n de s/n de s/n). *ono.com*. Recuperado el 17 de Octubre de 2012, de ono.com:
http://webs.ono.com/nachovaldes/lbrcapacidad_y_aptitud_del_lider.htm

ANEXOS

ANEXO A.

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



Ámbito de estudio: El liderazgo integrador y desarrollo organizacional en el Gobierno Municipal de San Pedro de Pelileo

Instrucciones: Lea detenidamente las preguntas y marque con una x en la respuesta que usted crea que es la correcta

1.- ¿Qué tiempo trabaja en el Gobierno Autónomo descentralizado Municipal de Cantón San Pedro de Pelileo?

Menos de 1 año

Entre 1 año a 5 años

Entre 6 años a 10 años

Entre 11 años a 16 años

Entre 17 años a 21 años

Entre 22 años a 30 años

2.- ¿Cómo calificaría la gestión pública del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo?

Muy Buena

Buena

Regular

Malo

3.- ¿Señale tres principios o valores que usted considere que debe poseer un líder?

Participativo	<input type="checkbox"/>	Dominante	<input type="checkbox"/>	Responsable	<input type="checkbox"/>
Democrático	<input type="checkbox"/>	Ético	<input type="checkbox"/>	Respetuoso	<input type="checkbox"/>
Autocrático	<input type="checkbox"/>	Honesto	<input type="checkbox"/>	Incluyente	<input type="checkbox"/>
Solidario	<input type="checkbox"/>	Transparente	<input type="checkbox"/>		

4.- ¿Cómo calificaría el liderazgo que ejerce el actual Alcalde del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo?

Muy Buena	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Malo	<input type="checkbox"/>

5.- ¿Conoce si el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo tiene un programa de capacitación dirigido a empleados y trabajadores de la institución?

Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	No se	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------	-------	--------------------------

6.- ¿Ha recibido algún curso en el último año sobre temáticas relacionadas a potenciar el talento humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo?

Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	No se	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------	-------	--------------------------

7.- ¿Cómo calificaría el desempeño laboral de los empleados y trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo?

Muy Buena
Buena
Regular
Malo

8.- ¿Cómo calificaría el clima organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo?

Muy Buena
Buena
Regular
Malo

9.- ¿Considera que el desempeño laboral debería ser evaluado en la organización?

Sí No No se

10.- ¿Cree usted que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo debería implementar un programa orientado a fomentar el desarrollo organizacional?

Sí No No se

GRACIAS POR SU COLABORACION.

ANEXO B.

FOTOS DE LA INSTITUCIÓN



EMPLEADOS DE LA INSTITUCIÓN



ANEXO C.

CROQUIS DEL GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO
MUNICIPAL DEL CANTON SAN PEDRO DE PELILEO



